

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA
DI KECAMATAN MANDAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR RIAU**

Ferra Hemelda

ferrahemelda1@gmail.com

Kantor Camat Mandah

Kodrat Sunyoto

Arini Sulistyowati

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the motivation, work discipline and organizational climate of their influence on the performance of village officials in the District of Mandah, Indragiri Hilir Regency. This research is a quantitative descriptive study with a total sample of 48 respondents. The results showed that motivation had a partial effect on the performance of village officials. Work discipline has a partial effect on the performance of village officials. F test results of motivation, work discipline and organizational climate simultaneously influence on the performance of village officials in the District of Mandah, Indragiri Hilir Regency. The results of the coefficient of determination test show that the influence of motivation, work discipline and organizational climate on the performance of village officials in Mandah Subdistrict, Indragiri Hilir Regency is 95.5%, while the remaining 4.5% can be explained by other variables outside of the research variables.

Keywords: *motivation, work discipline, organizational climate, performance*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan motivasi, disiplin kerja dan iklim organisasi pengaruhnya terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 48 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perangkat desa. Disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perangkat desa. Hasil uji F motivasi, disiplin kerja dan iklim organisasi secara simultan pengaruhnya terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa pengaruh motivasi, disiplin kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 95,5%, sedangkan sisanya sebesar 4,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel penelitian.

Kata kunci: *motivasi, disiplin kerja, iklim organisasi, kinerja*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Selain itu, penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2005) bahwa penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja dapat dilakukan secara terarah dan sistimatis. Dengan adanya informasi mengenai kinerja maka *bechmarking* dengan mudah dapat dilakukan dan mendorong untuk memperbaiki kinerja.

Penilaian terhadap kinerja para perangkat desa harus dilakukan, namun sayangnya penilaian terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau belum dilakukan. Untuk itulah penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para perangkat desa, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau.

Untuk melihat produktivitas kerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau dalam rangka meningkatkan kinerja perangkat desa di lingkungan Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir, maka kualitas hasil kerja harus menjadikan perhatian baik secara kelembagaan maupun perorangan para perangkat desa.

Hal ini terlihat perangkat desa kurang adanya peranan yang jelas seperti adanya sekelompok perangkat desa yang

sibuk dan sekelompok perangkat desa lainnya yang santai sehingga terlihat perangkat desa tersebut kurang mempunyai tanggung jawab dan wewenang secara jelas terhadap beban tugas dan pada akhirnya kinerja perangkat desa menjadi rendah.

Pada Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau, kemampuan kerja perangkat desa untuk meningkatkan kinerja sangat diperlukan sebab tugas Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau sangatlah kompleks dan membutuhkan perhatian yang lebih. Seorang perangkat desa dalam melaksanakan tugas yang menunjukkan kinerja yang sangat tinggi harus didukung dengan kemampuan, dan kemampuan kerja diantaranya karena memiliki banyak pengalaman, dimana seorang perangkat desa yang beberapa kali mengikuti pendidikan dan latihan akan menumbuhkan pengalaman baru dan semangat serta termotivasi. Akan tetapi pendidikan dan latihan perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau sangat jarang dilakukan. Kemudian pada prinsipnya pendidikan dan latihan akan menumbuhkan prakarsa baru.

Kerjasama dalam menyelesaikan tugas pekerjaan bagi seorang perangkat desa akan memperingan suatu pekerjaan atau tugas yang dirasa berat, sebab dalam menyelesaikan suatu tugas pekerjaan dalam suatu lembaga tanpa kerjasama atau koordinasi kerja serta saling berinteraksi diantara para perangkat desa tidak akan efektif dan efisien. Para perangkat desa belum memperlihatkan kerjasama dalam pelaksanaan tugas, hal ini terlihat masing-masing perangkat desa yang karena berbeda tugas dan bagiannya.

Untuk meningkatkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau tentu merupakan suatu pekerjaan yang akan memakan waktu dan proses yang

panjang, disamping itu juga perlu diadakan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja. Penilaian kinerja juga sangat bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja para perangkat desa

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh sejumlah peneliti terdahulu, diantaranya penelitian Bambang Purnomosidi (2007) melakukan studi tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai di Universitas Brawijaya. Dalam studi ini, indikator iklim organisasi meliputi praktek pengambilan keputusan, arus komunikasi, kondisi yang mendorong, penghargaan kepada sumberdaya manusia, pengaruh bawahan dan penyedia teknologi. Selanjutnya, kepuasan kerja dijabarkan dalam kepuasan terhadap teman sekerja, terhadap pekerjaan, terhadap gaji atau penghasilan, terhadap kemajuan organisasi dan terhadap organisasi secara keseluruhan. Hasil studi ini menunjukkan adanya perbedaan iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan akan diikuti dengan perbedaan dalam tingkat penampilan kerja dan kepuasan kerja. Dalam studi ini ditemukan bahwa kepuasan kerja, penampilan kerja dan iklim organisasi pada kelompok tenaga edukatif ternyata masih rendah sedangkan pada kelompok tenaga administrasi cukup tinggi.

Selanjutnya penelitian Siswanto (2008) yang meneliti pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja menemukan bahwa variable kompensasi financial berpengaruh terhadap motivasi intrinsik, kompensasi financial dan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi non financial berpengaruh terhadap motivasi intrinsik dan kompensasi non financial dan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja. Adapun indicator variable instrinsik dalam penelitian ini meliputi pengakuan prestasi penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab.

Terakhir penelitian Nurita Andriani (2009) dalam penelitiannya mengenai pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mandiri cabang Malang menemukan bahwa Bank Mandiri mempunyai iklim yang sehat dan karyawannya mempunyai kepuasan yang tinggi yang ditandai oleh iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan iklim organisasi yang paling dominan mempengaruhi kinerja. Indikator iklim organisasi dalam penelitian ini meliputi perilaku pemimpin, motivasi kerja, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan/sasaran, control, struktur dan penilaian kinerja, indicator variable kepuasan kerja meliputi aspek gaji, pekerjaan dan promosi sedangkan untuk variable kinerja meliputi kuantitas dan kualitas.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu ditemukan bahwa terdapat banyak bukti yang mendukung dimensi-dimensi tertentu motivasi kerja seperti kompensasi non financial dan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu ada juga bukti yang mendukung disiplin kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja Pegawai

Setiap organisasi atau lembaga menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Setiap organisasi atau lembaga tersebut terdiri dari elemen para pelaku / pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk mengefisienkan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang terdapat dalam lembaga sangat mempengaruhi kinerja lembaga, hal ini dikarenakan para

Pegawai tersebut merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan yang ada dan sangat berperan aktif dalam upaya mencapai tujuannya. Dengan kata lain tercapainya tujuan sebuah lembaga hanya dimungkinkan karena upaya para Pegawai sebagai pelaku yang terdapat pada lembaga tersebut.

Menurut Dharma, (1991) prestasi kerja sebagai perwujudan kerja pengukurannya secara umum dapat mencakup:

- Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.
- Kualitas yaitu pekerjaan sebagai output yang harus diselesaikan.
- Ketetapan waktu yaitu menyangkut kesesuaian waktu penyelesaian pekerjaan dengan alokasi waktu yang direncanakan untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Untuk mengetahui tingkat kualitas kerja maka diperlukan penilaian kinerja. Bernardin dan Russel (1993) mengemukakan kriteria-kriteria utama yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja, yaitu:

- Kualitas, yaitu tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.
- Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah atau siklus kegiatan yang diselesaikan.
- Ketepatan waktu, yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan.
- Efisiensi biaya, yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan

untuk mencapai hasil yang tinggi.

- Kebutuhan akan supervisi, yaitu tingkat sejauh mana seorang Pegawai dapat melakukan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan penyelia untuk mencegah tindakan yang tidak dikehendaki.
- Dampak hubungan antar pribadi, yaitu tingkat sejauh mana seorang Pegawai memelihara diri, nama baik dan kerja sama dengan rekan sekerja, atasan dan bawahan.

Khusus bagi orang yang bekerja di bidang administrasi, Sastrohadiwiryo (2002) menyatakan sifat-sifat kinerja yang paling umum dinilai adalah kuantitas kerja, ketergantungan, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kerja sama, inisiatif/prakarsa dan kemampuan penyesuaian diri.

Mathis, et al. (2000) menyatakan pengukuran kinerja yang umum meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Namun begitu kriteria ini dapat berkembang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang hendak diukur.

Dalam penelitian ini, untuk menjelaskan variable kinerja didasarkan atas berbagai pendapat di atas dengan memperhatikan kesesuaian dengan pekerjaan yang menjadi obyek penelitian ini yaitu bagi Pegawai Sipil Negara yang melaksanakan tugas-tugas administrasi pemerintahan sehingga indicator variable kinerja meliputi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja ada kaitannya dengan kebutuhan pekerja/pegawai itu sendiri. Apabila seseorang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka pekerja/pegawai tersebut akan berusaha

sekuat tenaga/pikiran dengan harapan agar kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi. Disisi lain individu berperilaku berdasarkan motifnya, sedang motif itu sendiri bersumber pada berbagai macam kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi.

Dari pengertian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa tidak akan ada motivasi, jika tidak ada dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta keidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan tersebut akan menimbulkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh dapat menjadi motor penggerak untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Sedangkan menurut Kartini Kartono menyebabkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu motivasi untuk mendapatkan nilai ekonomi tertentu dalam ujud gaji, honorarium, premi atau dalam wujud immaterial seperti penghargaan, respon, status social, prestasi dan harga diri (Kartini Kartono, 1986).

Victor Vroom dalam Robbins (2001), mengemukakan motivasi dengan Teori Harapan, bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak pada kekuatan dari suatu penghargaan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu. Lebih praktisnya, seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan suatu tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran operasional seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi; dan ganjaran tersebut akan memuaskan tujuan pribadi karyawan. Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan:

1. Hubungan upaya - kinerja : probabilitas yang dipresepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja.

2. Hubungan kinerja - ganjaran : derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya keluaran yang diinginkan.

3. Hubungan ganjaran - tujuan pribadi : derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut bagi individu.

Disiplin Kerja

Menurut Alex S Nitisemito, kedisiplinan diartikan suatu sikap, tingkah laku atau perbuatan yang sesuai dengan peraturan, baik yang bersifat tertulis maupun peraturan yang tidak tertulis (Alex S Nitisemito, 1992). Selanjutnya Alex S Nitisemito menyatakan bahwa adanya kedisiplinan, dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefisien dan seefektif mungkin, dengan demikian jika kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, maka pekerjaan akan dilakukan secara kurang efisien dan efektif.

Disamping itu ada pendapat dari Aminudin Syarif, disiplin pada hakekatnya adalah suatu ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas, kewajiban serta berperilaku sebagaimana mestinya menurut aturan atau tata kelakuan yang berlaku dalam suatu lingkungan tertentu (Aminudin Syarif, 1993).

Dari pengertian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja pada hakekatnya adalah ketaatan pegawai terhadap tata aturan, norma-norma, kaidah-kaidah, instruksi yang berkaitan dengan tugas/kewajiban pegawai terhadap instansinya.

Disiplin kerja menuntut adanya kesadaran yang tinggi untuk mematuhi aturan secara suka rela, tanpa ada perasaan tertekan. Disiplin memerlukan bimbingan terus menerus yang

dilaksanakan dalam rangka terciptanya tata tertib yang jelas dan tegas. Namun demikian bimbingan saja belum cukup, karena pihak yang dibimbing/dibina juga mempunyai peranan yang menentukan demi keberhasilan penanaman kedisiplinan. Artinya ada atau tidaknya niat kemauan/kesediaan dari pegawai untuk mentaati/mematuhi petunjuk/peraturan yang berlaku. Apabila dilandasi oleh semangat kesadaran dan kesediaan serta ditunjang oleh kebutuhan yang mendasar pada pembentukan sikap disiplin, niscaya disiplin bukan merupakan sesuatu yang membebani pegawai.

Unsur-Unsur dan Ukuran Disiplin Kerja, menurut Alfred R. Lateiner dan I.E. Levine mengemukakan beberapa unsur disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pegawai datang ke kantor secara teratur dan tepat waktu.
2. Pegawai berpakaian serba baik di tempat pekerjaan.
3. Pegawai mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan-perengkapan kantor dengan hati-hati.
4. Pegawai menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan.
5. Pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
6. Pegawai dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan dengan semangat yang baik.

Sedang menurut Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, pada pasal 2 disebutkan beberapa kewajiban yang menjadi indikator kedisiplinan pegawai negeri sipil antara lain:

1. Mentaati ketentuan jam kerja.
2. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya.

3. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku.
4. Mentaati segala peraturan dan perintah kedisiplinan dari atasan yang berwenang.

Selanjutnya menurut B.B. Manan (dalam J. Ravianto, 1985) mengemukakan disiplin kerja mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang lengkap yang terdapat di dalam organisasi.
2. Perwujudan kondisi yang sehat, pimpinan yang berwibawa dan dinamis.
3. Adanya sistem dan metode kerja yang teratur dalam pelaksanaan fungsinya, kewenangan, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan.
4. Pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku secara tegas.
5. Peraturan-peraturan hak dan kewajiban pegawai dalam organisasi.

Iklim Organisasi

Iklim organisasi (*organizational climate*) menurut Gibson *et al*, (1996) diartikan sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Steers (1991) menyatakan bahwa hubungan antara sebagian factor penentu iklim organisasi, seperti kebijakan dan praktek manajemen, pemberian umpan balik, otonomi dan identitas tugas pada bawahan ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi.

Litwin dan Stinger (dalam Sergiovanni dan Starratt, 1993) menyatakan bahwa iklim merupakan persepsi subyektif yang dipengaruhi oleh sistem, gaya informal para manajer dan factor penting lingkungan lain terhadap sikap, keyakinan nilai-nilai dan motivasi orang yang bekerja pada suatu organisasi.

Miles (dalam Sergiovanni dan Starratt, 1993) mengemukakan sepuluh indikator untuk mengetahui sehat atau kurang sehatnya suatu organisasi yaitu:

1. Fokus pada tujuan (*goal focus*), pada lembaga yang sehat tujuan lembaga dapat diketahui, dipahami dan diterima oleh setiap komponen yang ada di dalamnya.
2. Kecukupan komunikasi (*communication adequacy*), setiap individu merasa ada kemudahan untuk mendapatkan informasi demi kelancaran tugasnya.
3. Keseimbangan kekuasaan yang optimal (*optimal power equalization*), setiap bawahan dapat mengemukakan pendapatnya dalam suasana demokratis.
4. Pemanfaatan sumberdaya (*resource utilization*), lembaga yang sehat dapat memanfaatkan semua kebutuhan individu seperti keinginan bekerja keras dan pengembangan diri.
5. Kohesifitas (*cohesiveness*), setiap individu merasa memiliki kelebihan dan kekurangan sehingga merasa perlu saling mengisi, saling memberi dan menerima dalam suasana kekeluargaan.
6. Moril (*morale*), setiap individu memperoleh kepuasan dari kerja sama, terhindar dari rasa cemas khawatir dan saling mencurigai.
7. Inovasi (*innovativeness*), setiap individu selalu ingin mengembangkan metode kerja, peralatan dan tujuan serta ingin tumbuh dan berkembang dalam iklim perubahan.
8. Otonomi (*autonomy*), dalam lembaga yang sehat selalu ada kemandirian Pegawai dan mereka tidak hanya menunggu perintah.
9. Adaptasi (*adaptation*), setiap individu merasa menyatu dengan lingkungannya dan tidak kesulitan menyesuaikan diri dengan sejawatnya.

10. Kecukupan pemecahan masalah (*problem solving adequacy*), dalam lembaga yang sehat selalu tumbuh rasa ingin memecahkan segala persoalan yang dihadapi.

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran pengetahuan yang bersifat ilmiah, melalui prosedur yang telah ditetapkan. Penelitian hendaknya dilakukan dengan cermat dan teliti, agar hasil yang diperoleh tepat dalam penelitian kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan seksama dalam menentukan jenis data, sumber data, cara mengumpulkan data, tujuan penelitian dan teknik analisa data. Dalam penelitian ini akan digunakan rancangan (design) penelitian explanatory (penjelasan) yaitu suatu penelitian yang menyoroti pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependent dan mengajukan hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1989).

Teknik Analisis Data

Dari data jawaban responden tentang kinerja perangkat desa, motivasi kerja, disiplin kerja dan iklim organisasi di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau, kemudian dibuat tabulasi data berdasarkan skor masing-masing item pertanyaan. Setelah tabulasi data, maka akan dilakukan langkah-langkah analisis data yakni uji validitas, uji reabilitas, analisis deskriptif variabel, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, pengujian hipotesis. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS.

Analisis regresi linier berganda adalah untuk mengetahui adanya pengaruh variabel bebas baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat. Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja (X1), Disiplin

Kerja (X2), dan Iklim Organisasi (X3) terhadap Kinerja Perangkat Desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir Riau dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e_i$$

Dalam hal ini:

Y = Kinerja Perangkat Desa

X1 = Motivasi Kerja

X2 = Disiplin Kerja

X3 = Iklim Organisasi

β_0 = intercept

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi

e_i = factor pengganggu (random error)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kecamatan Mandah adalah salah satu dari 20 kecamatan yang ada dalam Kabupaten Indragiri Hilir dengan luas wilayah 1.479, 24 Km² atau 147,924 Ha. Kecamatan Mandah telah dilaksanakan pembentukan dan penataan kembali susunan organisasi pemerintahan Kecamatan Mandah berdasarkan struktur organisasi pola minimal yang sesuai dengan Keputusan Gubernur Propinsi Riau Nomor 218 Tahun 1997 dan Keputusan Mendagri No. 20 Tahun 1997 tentang Tata Kerja Pemerintahan Kecamatan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, Camat Mandah dibantu oleh Sekretaris Camat beserta 3 Kasubbag (Kasubbag Administrasi dan Kepegawaian, Kasubbag Keuangan dan Perlengkapan serta Kasubbag Perencanaan dan Pengendalian), 5 Kasi (Kasi Umum, Kasi Tata Pemerintahan, Kasi Pemberdayaan Masyarakat, Kasi Kesejahteraan Sosial, serta Kasi Ketentraman dan Ketertiban Umum) dan beberapa Instansi Vertikal yang ada di wilayah Kecamatan Mandah.

Pada tahun 2011, Kecamatan Mandah mengalami pemekaran desa

sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Nomor 6 Tahun 2011, sehingga Kecamatan Mandah terdiri 1 kelurahan, 16 desa, 73 Dusun, 324 RT dan 112 RW. Desa Bente memiliki dusun, RT dan RW terbanyak yakni 13 dusun, 39 RT dan 12 RW.

Data responden dalam penelitian ini untuk mengetahui latar belakang responden yang dapat dijadikan masukan untuk menjelaskan hasil yang diperoleh dari penelitian. Adapun data responden dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa dari 48 responden terdapat sebanyak 34 orang atau sebesar 71 % adalah responden laki-laki, sebanyak 14 orang atau sebesar 29 % adalah responden perempuan. Selanjutnya responden berdasarkan usia diketahui bahwa responden yang berusia dibawah 25 tahun sebanyak 0 orang atau sebesar 0 %, responden yang berusia antara 25 - 35 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 21 %, responden yang berusia antara 36 - 45 tahun terdapat sebanyak 31 orang atau sebesar 65 %, responden yang berusia antara 46 - 55 tahun terdapat sebanyak 7 orang atau sebesar 14 %, sedangkan responden yang berusia diatas 55 tahun sebanyak 0 orang atau sebesar 0 %.

Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam proses mencari pengaruh antara variabel bebas yang terdiri dari motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja perangkat desa di Desa sekecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hulu, serta untuk menguji dan membuktikan kebenaran atas hipotesis penelitian yang diajukan, maka hal tersebut dapat diketahui dengan cara melakukan analisis data dengan analisis regresi linier berganda.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.347	1.387		4.576	.000
X1	.297	.141	.284	2.107	.041
X2	.612	.131	.510	4.671	.000
X3	.193	.090	.203	2.145	.038

a. Dependent Variable: Y

Sesuai dengan model analisis yang digunakan, yaitu regresi linier berganda di atas apabila ditulis dalam model matematis adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

$$Y = 6,347 + 0,297 X_1 + 0,612 X_2 + 0,193 X_3$$

Nilai-nilai koefisien regresi linier berganda dari persamaan di atas dapat diuraikan bahwa β_0 (Konstanta) = 6,347 hal tersebut menunjukkan bahwa jika nilai variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi sama dengan nol, maka kinerja perangkat desa di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebesar 6,347.

Koefisien regresi $\beta_1 = 0,297$ hal tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan nilai variabel motivasi kerja (X1) sebesar satu satuan dengan anggapan variabel-variabel yang lain dalam kondisi tetap, akan mengakibatkan peningkatan nilai kinerja perangkat desa (Y) di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,297. Begitu pula sebaliknya, bahwa setiap penurunan nilai variabel motivasi kerja (X1) sebesar satu satuan akan menurunkan nilai kinerja perangkat desa (Y) di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,297.

Koefisien regresi $\beta_2 = 0,612$ hal tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan nilai variabel disiplin kerja (X2) sebesar satu satuan dengan anggapan

variabel-variabel yang lain dalam kondisi tetap, akan mengakibatkan peningkatan nilai kinerja perangkat desa (Y) di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,612. Begitu pula sebaliknya, bahwa setiap penurunan nilai variabel disiplin kerja (X2) sebesar satu satuan akan menurunkan nilai kinerja perangkat desa (Y) di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,612.

Koefisien regresi $\beta_3 = 0,193$ hal tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan nilai variabel iklim organisasi (X3) sebesar satu satuan dengan anggapan variabel-variabel yang lain dalam kondisi tetap, akan mengakibatkan peningkatan nilai kinerja perangkat desa (Y) di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,193. Begitu pula sebaliknya, bahwa setiap penurunan nilai variabel iklim organisasi (X3) sebesar satu satuan akan menurunkan nilai kinerja perangkat desa (Y) di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,193.

Nilai Koefisien Determinasi (R square)

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan iklim organisasi (X3) terhadap kinerja perangkat desa (Y) di desa Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir dapat diketahui dari nilai *R-squared*.

Tabel 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 ^a	.955	.952	.371

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Nilai *R-square* sebesar 0,955. Ini mengandung arti bahwa variabel motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan iklim organisasi (X3) mampu menjelaskan perubahan terhadap tingkat kinerja perangkat desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 0,955 atau 95,5%. Sedangkan sisanya sebesar 4,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) ini adalah untuk mengetahui apakah model regresi variabel bebas yaitu motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan iklim organisasi (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja perangkat desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir. Uji t dengan membandingkan tingkat signifikansi dengan kriteria pengujian:

- 1) Jika nilai signifikansi < 0,05 hipotesis diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi > 0,05 hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

Dengan ketentuan tersebut, maka berdasarkan hasil analisis yang terdapat dalam Tabel 1, maka diperoleh hasil bahwa Koefisien nilai motivasi kerja (X1), diperoleh nilai t hitung 2,107 dan tingkat signifikansi sebesar 0,041. Karena tingkat signifikansi 0,041 < 0,05, maka hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja (X1) terhadap

kinerja perangkat desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai disiplin kerja (X2), diperoleh nilai t hitung 4,107 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 maka hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja (X2) terhadap kinerja perangkat desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir.

Koefisien nilai iklim organisasi (X3), diperoleh nilai t hitung 2,145 dan tingkat signifikansi sebesar 0,038. Karena tingkat signifikansi 0,038 < 0,05, maka hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi (X3) terhadap kinerja perangkat desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir.

Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji F dimaksudkan untuk membuktikan pengaruh variabel bebas motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan iklim organisasi (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja perangkat desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir. Uji F dengan membandingkan tingkat signifikansi dengan kriteria pengujian:

- 1) Jika nilai signifikansi < 0,05 hipotesis diterima, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi > 0,05 hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat

Tabel 3

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	129.852	3	43.284	314.017	.000 ^a
Residual	6.065	44	.138		
Total	135.917	47			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Dari hasil penghitungan diperoleh F hitung sebesar 314,017 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, maka hipotesis diterima. Artinya motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2), dan iklim organisasi (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa (Y) di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir.

Pembahasan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja perangkat desa dapat dibuktikan. Hal ini selaras dengan temuan dalam penelitian terdahulu (Siswanto, 2008) yang menyatakan bahwa motivasi instrinsik berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pandangan Teori Harapan dan secara jelas dapat dilihat pada Model Porter dan Lawler yaitu upaya individu atau motivasi akan mengarah kepada kinerja individual sesuai dengan kemampuan dan sifat serta persepsi peran individu tersebut.

Sesuai pandangan Teori Harapan Victor Vroom dalam Robbins (2001), perlu diperhatikan oleh para atasan bahwa aparatur akan termotivasi apabila mereka meyakini tingkat upaya itu akan mengarah pada penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian kinerja yang baik akan mendorong tersedianya ganjaran (seperti: promosi, kenaikan gaji, honor lembur) yang dapat memuaskan tujuan-tujuan pribadi.

Berkaitan dengan pandangan Vroom, Safari (2004) menyempurnakan pandangan Vroom dengan Model Porter - Lawler. Model ini bermula dari asumsi bahwa motivasi (upaya, usaha dan dorongan) tidak sama dengan kinerja atau kepuasan kerja. Ketiganya merupakan variable yang terpisah satu dengan yang lainnya dan factor motivasi tidak mempengaruhi secara langsung pada tingkat kinerja individu, tetapi dipengaruhi oleh mediasi yaitu kemampuan, keterampilan dan sifat kepribadian (*skill, abilities & traits*) serta adanya persepsi peran (*role perception*).

Menurut David C. Mc. Clelland (1987) berpendapat bahwa ada pengaruh positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seorang aparatur melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Sudah menjadi kodrat manusia sebagai makhluk social, dalam hidupnya selalu tidak terlepas dan saling mempengaruhi orang lain daripada menyendiri. Hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain diantaranya dengan cara memasuki kelompok/organisasi tertentu. Dalam suatu organisasi, paling tidak terdapat dua kepentingan yang berbeda tetapi saling berkaitan. Di satu pihak adalah kepentingan organisasi dan di pihak lain adalah kepentingan individu-individu aparatur/pekerja.

Dipandang dari sudut organisasi, maka tercapainya tujuan secara efektif dan efisien adalah merupakan keinginan atau harapan. Untuk mencapai keadaan ini, maka diperlukan beberapa aparatur yang berprestasi kerja tinggi dalam arti mampu menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hal ini merupakan salah satu kebutuhan organisasi yang harus dipenuhi demi tercapainya tujuan akhir organisasi.

Sedangkan dari sudut pandangan individu perangkat desa, secara individual perangkat desa mempunyai bermacam-macam kebutuhan, kebutuhan-kebutuhan inilah yang merupakan factor pendorong dari dalam diri individu aparatur yang menentukan perilaku atau tindakan aparatur. Permasalahan bagi individu adalah bagaimana agar kebutuhannya dapat terpenuhi semuanya, atau setidaknya prioritas pertama kebutuhannya yang menurut Abraham Maslow disebut kebutuhan fisik.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja perangkat desa dapat dibuktikan. Hal ini selaras dengan pendapat Alex S Nitisemito menyatakan bahwa adanya kedisiplinan, dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefisien dan seefektif mungkin, dengan demikian jika kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, maka pekerjaan akan dilakukan secara kurang efisien dan efektif.

Jadi dalam hal ini jelas bahwa tujuan disiplin, baik secara kolektif maupun perorangan akan menjurus atau mengarahkan tingkah laku pada realisasi yang harmonis dari tujuan-tujuan yang diinginkan. Dengan sendirinya disiplin kerja menuntut kesadaran yang tinggi dari setiap aparatur, sebab jika disiplin itu dimulai dari para aparatur dengan bersikap jujur pada diri sendiri, maka

penegakan disiplin akan terjadi secara serentak.

Disamping itu dari pihak organisasi harus terlebih dahulu memberikan suatu informasi yang jelas bagi berlakunya suatu peraturan-peraturan dan segala macam sangsi-sangsi yang diberikan kepada setiap pelanggaran, dan juga adanya contoh konkrit dari perwujudan disiplin dari para pimpinannya dalam melakukan tugasnya. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap para aparatur untuk melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara baik sehingga kinerja aparatur akan selalu meningkat.

Pada hakekatnya disiplin kerja adalah ketaatan perangkat desa terhadap pertaturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam organisasi dimana dia bekerja. Dalam hal ini sesuai pendapat dari Aminudin Syarif (1993), disiplin pada hakekatnya adalah suatu ketaatan yang sungguh-sungguh yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas, kewajiban serta berperilaku sebagaimana mestinya menurut aturan atau tata kelakuan yang berlaku dalam suatu lingkungan tertentu.

Jadi dalam hal ini jelas bahwa tujuan disiplin, baik yang kolektif maupun yang perorangan yang sebenarnya adalah untuk menjurus atau mengarahkan tingkah laku pada realisasi yang harmonis dari tujuan-tujuan yang diinginkan. Dengan sendirinya disiplin itu dimulai dari para aparatur dengan bersikap jujur pada diri sendiri, maka penegakan disiplin akan terjadi secara serentak. Tetapi sebaliknya dari pihak organisasi sendiri harus terlebih dahulu memberikan suatu informasi yang jelas bagi berlakunya suatu peraturan-peraturan dan segala macam sangsi-sangsi yang diberikan kepada setiap pelanggarannya, dan adanya contoh konkrit dari perwujudan disiplin dari para pimpinannya dalam melakukan tugasnya. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap para pekerja untuk melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara baik

sehingga prestasi kerja akan selalu meningkat. Faktor disiplin dari setiap aparatur ini benar-benar sangat berpengaruh terhadap pencapaian hasil kerja secara baik cepat dan tepat, dan faktor tersebut memang sangat penting untuk ditegakkan dalam setiap organisasi, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun oleh pihak swasta, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja perangkat desa

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja perangkat desa dapat dibuktikan. Hal ini selaras dengan temuan pada penelitian terdahulu (Purnomosidi, 2007) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dijabarkan dalam kepuasan terhadap teman sekerja, terhadap pekerjaan, terhadap gaji atau penghasilan, terhadap kemajuan organisasi dan terhadap organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian Purnomosidi (2007) mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja, dalam hal ini perbedaan dalam iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan akan diikuti oleh perbedaan tingkat kinerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian tersebut pengaruh iklim organisasi disatukan dengan perilaku kepemimpinan, sedangkan dalam penelitian ini pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja diukur secara parsial.

Hasil ini juga menyokong pandangan Steers (1991) yang menyatakan bahwa hubungan antara berbagai factor penentu iklim organisasi akan meningkatkan prestasi kerja.

Untuk pengembangan di masa datang sesuai dengan temuan penelitian ini Bauer (2004) mengidentifikasi *high performance workplace* yang meliputi antara lain struktur hirarki yang datar, rotasi pekerjaan, tim yang bertanggung jawab, multi-tugas, keterlibatan yang lebih besar aparatur dari tingkat yang lebih rendah dalam pengambilan keputusan dan

saluran komunikasi yang terbuka. Hal-hal ini dapat diaplikasikan pada berbagai organisasi untuk mendorong, mempertahankan dan meningkatkan kinerja aparatur.

Sedangkan menurut Gibson *et al*, (1996) iklim organisasi diartikan sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

SIMPULAN

Secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur, artinya setiap kenaikan motivasi kerja perangkat desa akan meningkatkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa, artinya setiap kenaikan disiplin kerja perangkat desa akan meningkatkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir. Disiplin kerja merupakan pengaruh dominan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir, yang dapat dilihat dari koefisien regresinya paling besar dibanding dengan variable bebas yang lain yakni 0,612. Disiplin kerja perangkat desa adalah variable yang dinilai oleh perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebagai hal yang dianggap penting.

Disiplin kerja menuntut adanya kesadaran yang tinggi untuk mematuhi aturan secara suka rela, tanpa ada perasaan tertekan. Disiplin memerlukan bimbingan terus menerus yang dilaksanakan dalam rangka terciptanya tata tertib yang jelas dan tegas. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap para perangkat desa untuk melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara baik sehingga kinerja perangkat desa akan selalu meningkat.

Secara parsial iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa, artinya setiap kenaikan iklim organisasi akan meningkatkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir. Secara simultan motivasi kerja, disiplin kerja, dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan persepsi mereka terhadap iklim organisasi terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 95,5%. Sedangkan sisanya sebesar 4,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Bahasa Indonesia. PT Prenhallindo Jakarta.

Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi, 1998. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta

Siswanto, 2008. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja dosen. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.

Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Penerbit Alfabeta Bandung.

Umar, H. 2001. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia. Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPF. Yogyakarta

Andriani, Nurita. 2009. Analisis pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.

Bauer, Thomas K. 2004. High performance workplace practices and job satisfaction: evidence from Europe.

Dessler, Garry. 2003. *Human Resources Management*, Ninth Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi Kedua, Rajawali. Jakarta.

Gomez, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Andi, Yogyakarta.

Nirman, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*. CV Citra Media Surabaya.

Purnomosidi, Bambang. 2007. Pengembangan kepuasan kerja (Studi tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Brawijaya). *Lintasan Ekonomi* XVII Nomor 1: 27 - 36

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Kedelapan, Versi