

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATING DI
LINGKUNGAN DINAS PENATAAN RUANG DAN PEMUKIMAN
PROVINSI SUMATERA UTARA**

Putri Kemala Dewi

(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)

ABSTRACT

The measurement of performance is an assessment process of work progress toward the determined target. The measurement of performance is management device to increase the quality of decision making and accountability. Employees' good performance will directly influence the performance of their institution, and improving employees' performance will take a long time and a long process. The aim of this study was to verify some factors which influenced employees' performance with motivation as the mediating variable in the Layout and Settlement Service of North Sumatera Province. The research was explanatory research type. The data comprised of the primary data and were gathered by using questionnaires. The hypothesis was tested by using Structural Equation Modeling (SEM), using an Amos version 18 program. The samples comprised of 150 employees, using purposive sampling and proportionate stratified random sampling technique. The result of the research showed that leadership had negative influence on employees' motivation and performance. Communication had positive influence on employees' motivation and performance. Organization climate had positive influence on employees' motivation and performance. Work discipline had positive influence on employees' motivation and performance. Motivation as the mediating variable had negative influence on employees' performance.

Keywords: Leadership, communication, organization climate, work discipline, employees' motivation and performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa pemberian kewenangan otonomi kepada daerah kabupaten/kota didasarkan kepada kepada azas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Kewenangan otonomi yang luas ini tercakup keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang meliputi kewenangan bidang pemerintahan kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri,

pertahanan keamanan, keadilan, moneter data fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Masalah kinerja tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kerja yang dilakukan oleh para pegawainya. Penilaian kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Agus Dwiyanto (2005: 45) menyatakan bahwa penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki dapat dilakukan secara terarah dan sistimatis. Dengan adanya informasi mengenai kinerja maka dengan mudah dapat dilakukan dan mendorong untuk memperbaiki kinerja.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan merubah suatu yang potensial menjadi suatu kenyataan dan ini merupakan kegiatan pokok yang memberikan kesuksesan bagi organisasi. Pemimpin yang mampu untuk dapat mengarahkan bawahannya dengan baik akan dapat membuat bawahannya dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga apabila pemimpin dalam gaya kepemimpinannya disukai oleh pegawainya akan menyebabkan pegawai tersebut merasa puas dalam bekerja. Produktivitas atau kinerja pegawai juga ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun dalam organisasi, dan iklim organisasi menjadi manifestasinya.

Faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik, akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tidak lepas dari

komunikasi dengan sesama rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui komunikasi, pegawai dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga pegawai dapat saling bekerjasama satu sama lain.

Iklim organisasi yang kondusif akan membuat orang dapat bekerja dengan lebih baik dan nantinya akan mengoptimalkan kinerja dari pegawai organisasi tersebut. Iklim organisasi seperti ini akan membuat pegawai lebih betah dalam bekerja dan membuat mereka merasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi digambarkan memiliki peran besar dalam keberhasilan yang dicapai oleh organisasi-organisasi ataupun institusi besar. Pengelolaan iklim organisasi harus diarahkan kepada kemampuan iklim organisasi untuk mengangkat kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawainya.

Faktor motivasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Berkaitan dengan disiplin kerja merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemerintah telah mengatur tentang disiplin pegawai melalui PP No. 53 Tahun 2010 tentang penegakan disiplin dan sanksi pegawai.

Berdasarkan Perda No. 3 Tahun 2001, Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman (Distarukim) adalah merupakan salah satu dinas pada Pemda Provinsi Sumatera Utara yang mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas otonomi, tugas pembantuan serta tugas dekonsentrasi di bidang Penataan Ruang dan Pemukiman. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut di atas, Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman dituntut untuk dapat menyelenggarakan tugas-tugas tersebut secara baik (*good governance*) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Obyek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara dengan jumlah populasi sebanyak 535 orang. Pemilihan obyek lokasi ini sangat relevan dengan konstruk-onstruk dan kondisi

permasalahan yang menyangkut kualitas kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, disiplin kerja, motivasi dan kinerja pegawai.

Kesiapan pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara dalam menghadapi perubahan inilah yang menjadi permasalahan, motivasi pegawai untuk berkerja dari pola lama menuju pola baru haruslah dilakukan, demikian halnya budaya organisasi yang ada di lingkungan Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara perlu diperbaiki, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang keluar kantor di waktu jam kerja dengan kepentingan pribadi. Rendahnya disiplin pegawai dari hasil pengamatan di lapangan menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai terlihat dari pegawai yang masuk kerja siang dan pulangny awal dari ketentuan jam masuk kerja dan jam pulang kerja. Di samping hal tersebut juga menurunnya disiplin pegawai yang ditandai dengan absensi kehadiran apel pagi dan siang. Pelaksanaan tugas rutin seperti apel pagi dan siang yang mengikuti hanya sedikit dan orang tertentu, pulang kerja sebelum waktunya.

Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara dengan motivasi sebagai variabel mediating?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap motivasi pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara;

2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara;
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara dengan motivasi sebagai variabel mediating.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran kinerja pegawai

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Informasi yang termasuk dalam pengukuran kinerja antara lain (1) Efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, (2) Kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), (3) Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, (4) Efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang *pure non profit oriented*. Kinerja instansi pemerintah harus diukur dari aspek-aspek yang komprehensif baik finansial maupun non finansial. Berbagai aspek yang harus diukur adalah: (1) kelompok masukan (*input*); (2) kelompok proses (*process*); (3) kelompok keluaran (*output*); (4) kelompok hasil (*outcome*); (5) kelompok manfaat (*benefit*); (6) kelompok dampak (*impact*). Selain itu ruang lingkup pengukuran kinerja sangat luas. Pengukuran kinerja harus mencakup kebijakan (*policy*), perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*), kualitas (*quality*), kehematan (*e* 10), keadilan (*equity*), dan juga pertanggungjawaban (*accountability*).

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Menurut (Stoner: 477) kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Dalam sektor publik, khususnya sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu

prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

Pengukuran kinerja memiliki kaitan erat dengan akuntabilitas, untuk memantapkan mekanisme akuntabilitas, diperlukan manajemen kinerja yang di dalamnya terdapat indikator kinerja dan target kinerja, pelaporan kinerja, dan mekanisme *reward and punishment*. Indikator pengukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik *relevant, unambiguous, cost-effective, dan simple* (*Accounts Commission for Scotland, 1998*) serta berfungsi sebagai sinyal atau alarm yang menunjukkan bahwa terdapat masalah yang memerlukan tindakan manajemen dan investigasi lebih lanjut.

Fokus pengukuran kinerja terdiri dari tiga hal yaitu produk, proses, dan orang (pegawai dan masyarakat) yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan dengan wajar (*benchmarking*) yang dapat berupa anggaran atau target, atau adanya pembandingan dari luar. Hasil pembandingan digunakan untuk mengambil keputusan mengenai kemajuan daerah, perlunya mengambil tindakan alternatif, perlunya mengubah rencana dan target yang sudah ditetapkan apabila terjadi perubahan lingkungan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Ada beberapa elemen pokok, yaitu: Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi; Merumuskan indikator dan ukuran kinerja; Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi; Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Mahsun (2006) dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik ada beberapa aspek yang dapat dinilai kinerjanya: 1).Kelompok Masukan (*Input*); 2).Kelompok Proses (*Process*); 3).Kelompok Keluaran (*Output*); 4) Kelompok Hasil (*Outcome*); 5).Kelompok Manfaat (*Benefit*); 6).Kelompok Dampak (*Impact*). Fokus

pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Mangkunegara (2006) terdapat aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif, yaitu: Proses kerja dan kondisi pekerjaan; Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan; Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Aspek kualitatif, yaitu: Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan; Tingkat kemampuan dalam bekerja; Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/ kegagalan menggunakan mesin/peralatan; Kemampuan mengevaluasi (keluhan/ keberatan konsumen/ masyarakat).

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja, seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, budaya kerja, motivasi, kemampuan pegawai, struktur organisasi, kepemimpinan dan sebagainya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan berkaitan kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi. Ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.

Kepemimpinan

Menurut Ermaya (1999: 11) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Siagian (2002: 62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Menurut Ermaya (1997) gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Gaya

kepemimpinan menurut Stoner *et.al* (1996) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Fiedler (*dalam Stoner et.al*, 1996) mengidentifikasi 3 (tiga) macam situasi kepemimpinan yang efektif, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader – member relations*) adalah bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
2. Struktur tugas (*task structure*) adalah dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
3. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin di mata bawahan.

Komunikasi

Komunikasi Vertikal (*Vertical Communication Flow*), dari atas ke bawah (*Downward Communication*). Arus komunikasi ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, tujuan, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran tidak menyediakan *feedback* (umpan balik) dari pekerja dalam organisasi itu. Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*) adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan (supervisi) dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) bagi manajemen. Para pekerja menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui. Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (manajer).

Iklm Organisasi

Iklm organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994: 455). Tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994: 457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara

langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya di mana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

James dan Jones *dalam* Toulson dan Smith (1994: 455) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu *Multiple measurement– organizational approach* faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi ; *Perseptual measurement–organizational attribute approach* yakni memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi ; *Perseptual measurement–individual approach* mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu: Manajer/pimpinan, tingkah laku karyawan, tingkah laku kelompok kerja, faktor eksternal organisasi

Disiplin Kerja

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004).

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004): disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah; disiplin korektif (*corrective discipline*); perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner; perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

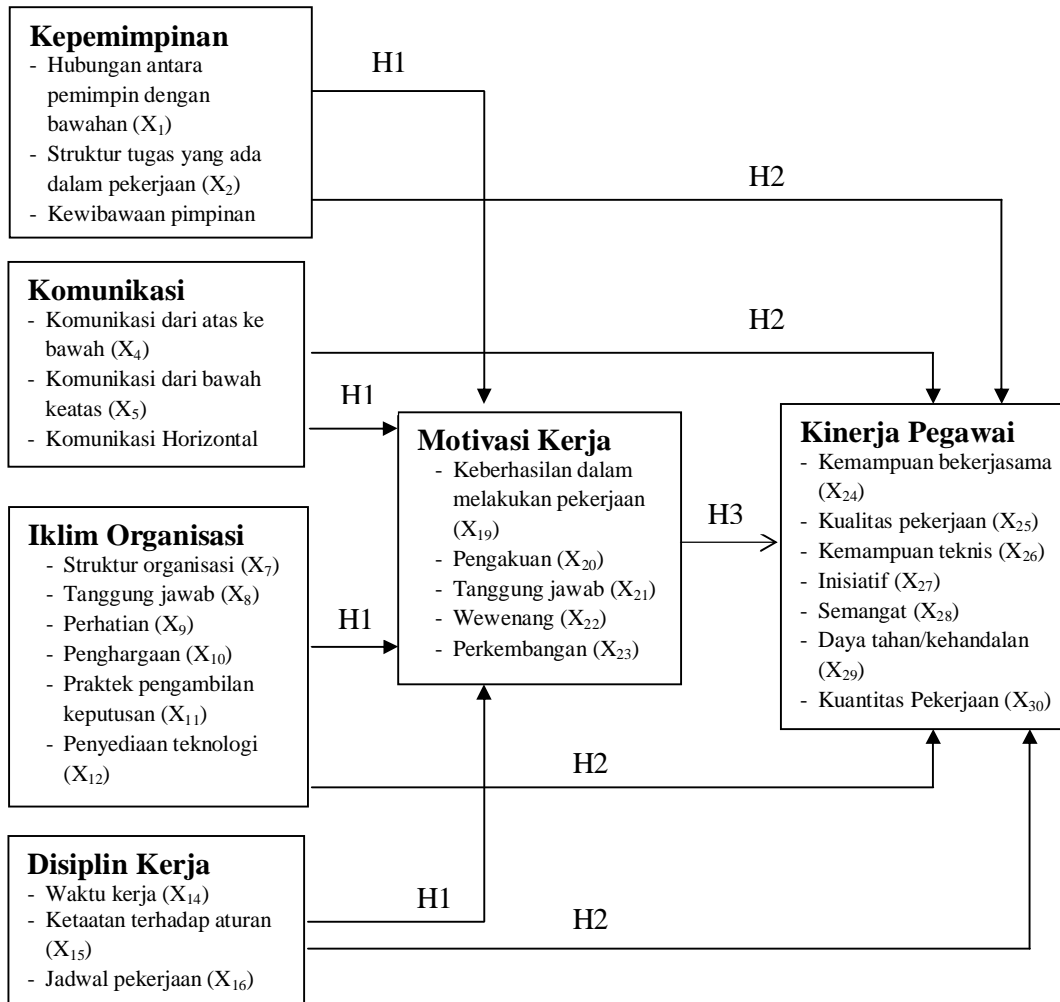
Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin kerja karyawan merupakan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsyafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu; 1) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif; 2) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi; 3) Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan; 4) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal; 5) Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Motivasi

Robbin (2002: 55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Pengertian motivasi terdapat tiga unsur esensial, yaitu faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal, tujuan yang ingin dicapai dan strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut. Faktor internal sebagai pendorong motif bersumber dari dalam individu itu sendiri seperti kepribadian, intelegensi, kebiasaan, kesadaran, minat, bakat, kemauan dan semangat, sedangkan faktor eksternal adalah lingkungan, seperti lingkungan sosial, tekanan dan regulasi keorganisasian.

Menurut Siagian (2002) teknik aplikasi teori motivasi, yaitu: Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO); Program penghargaan karyawan; Program ketertiban karyawan; Program imbalan bervariasi; Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan; Manfaat yang fleksibel. Menurut

Rivai (2005) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan yakni cara berinteraksi; menjadi pendengar aktif; penyusunan tujuan yang menantang; pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi; informasi yang menggunakan teknik penguatan.



Gambar 1. Kerangka konseptual

Berdasarkan gambar kerangka konseptual dapat dijelaskan bahwa konstruk endogen kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa konstruk eksogen kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, disiplin, dan motivasi sebagai variabel mediating. Variabel kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai, dan secara tidak langsung

mempengaruhi kinerja pegawai melalui variabel antara (variabel mediating) yaitu motivasi, selanjutnya motivasi mempengaruhi kinerja pegawai.

Hipotesis Penelitian

H1 : Kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara.

H2 : Kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara.

H3: Kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara dengan motivasi sebagai variabel mediating.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan *explanatory research* dilakukan pada Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di jalan Willem Iskandar No. 9 Medan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, alat pengumpulan data menggunakan metode sensus responden dengan memberikan lembaran kuisisioner secara langsung, instrumen dalam kuesioner.

Populasinya seluruh pegawai di lingkungan Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 535 orang. Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan perpaduan teknik *purposive sampling* dan *proportionate stratified random sampling*. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan karyawan yang benar-benar mengetahui keadaan Dinas Penataan ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara. Responden dalam penelitian ini yaitu: 1. Sudah bekerja di Dinas Penataan dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara minimal 2 tahun, 2. Bersedia dijadikan responden penelitian. Teknik pengambilan sampel dilaksanakan dengan 2 langkah yaitu: 1. Identifikasi dan pengelompokan sampel berdasarkan kelas atau strata, 2. Menentukan objek yang dijadikan sampel.

Jumlah sampel total pada penelitian ini merujuk pada sampel minimal dengan menggunakan alat analisis SEM yaitu 100 - 200 sampel (Hair, Anderson, Tatham

dan Black dalam Ferdinand, 2000: 48). Sampel yang didapat berjumlah 150 responden. Ukuran sampel ditentukan mencakup 4 pangkat dalam PNS yaitu pegawai yang menduduki pangkat Juru, yaitu jenjang kepangkatan untuk PNS golongan Ia hingga Id. Pangkat Pengatur merupakan jenjang kepangkatan untuk PNS golongan IIa hingga IId. Pangkat Penata merupakan jenjang kepangkatan untuk PNS golongan IIIa hingga IIIId. Pangkat Pembina merupakan jenjang kepangkatan untuk PNS golongan IVa hingga IVe. Maka rincian pengambilan sampel berdasarkan jenjang kepangkatan sebagai berikut:

Tabel 1.

Sampel pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara			
No	Pangkat	Populasi	Proporsi Sampel
1.	Juru	18 orang	$18/535 \times 150 = 5$ orang
2.	Pengatur	196 orang	$196/535 \times 150 = 55$ orang
3.	Penata	308 orang	$308/535 \times 150 = 86$ orang
4.	Pembina	13 orang	$13/535 \times 150 = 4$ orang
		Jumlah	150 orang

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi pustaka, kuesioner dan wawancara

Tabel.2. Definisi operasional dan metode pengukuran variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator Penelitian	Skala Penelitian
1	Kinerja Pegawai (Y)	Prestasi kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	1) Kemampuan bekerjasama (Y ₁), 2) kualitas pekerjaan (Y ₂), 3) Kemampuan teknis (Y ₃), 4) Inisiatif (Y ₄), 5) Semangat (Y ₅), 6) Daya tahan/kehandalan (Y ₆), 7) Kuantitas pekerjaan (Y ₇)	Interval
2	Kepemimpinan (X ₁)	Keseluruhan aktivitas pimpinan dalam mendorong bawahan mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri	1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (X ₁), 2) Struktur tugas yang ada dalam pekerjaan (X ₂), 3) Kewibawaan pimpinan (X ₃)	Interval
3	Komunikasi (X ₂)	Proses pemberian informasi-informasi dari atasan kepada bawahan sehingga para bawahan dapat mengetahui apa yang harus dikerjakannya untuk mencapai tujuan organisasi	1) Komunikasi dari atas ke bawah (X ₄) 2) Komunikasi dari bawah ke atas (X ₅) 3) Komunikasi horizontal (X ₆)	Interval
4	Iklim	Suasana kerja yang diciptakan	1) Struktur organisasi (X ₇),	Interval

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator Penelitian	Skala Penelitian
	Organisasi (X ₃)	oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi	2) Tanggung jawab (X ₈), 3) Perhatian (X ₉), 4) Penghargaan (X ₁₀), 5) Praktek pengambilan keputusan (X ₁₁), 6) Penyediaan teknologi (X ₁₂), 7) Konflik (X ₁₃)	
5	Disiplin kerja (X ₄)	Suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya	1) Kualitas kedisiplinan kerja (X ₁₄), 2) Kuantitas pekerjaan (X ₁₅), 3) Kompensasi (X ₁₆), 4) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal (X ₁₇), 5) Konservasi (X ₁₈)	Interval
6	Motivasi Kerja (Z)	Sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuan	1) Keberhasilan dalam melakukan pekerjaan (X ₁₉), 2) Pengakuan (X ₂₀), 3) Tanggung jawab (X ₂₁), 4) Wewenang (X ₂₂), 5) Perkembangan (X ₂₃)	Interval

Metode Analisis Data

Metode analisis data digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang umum digunakan untuk penelitian-penelitian yang menggunakan banyak variabel. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan Persamaan-persamaan struktural (*Structural Equations*) ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data yang dilakukan kepada 150 orang pegawai pada Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Sumatera Utara tersebut ditunjukkan dengan karakteristik pada tabel 3. Tingkat pendidikan responden cukup tinggi hal ini dapat dilihat hanya 4 orang atau 2,67% responden memiliki tingkat pendidikan SMP selebihnya memiliki tingkat pendidikan SLTA sebanyak 30 orang atau 20%, D3 sebanyak 13 orang atau 8,67%, D4 sebanyak 1 orang atau sebesar 0,7%, S1 sebanyak 95 orang atau 63,3% dan S2 sebanyak 7 orang atau 4,7%. Demografi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada responden berjenis kelamin perempuan, responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 87 orang atau sebesar 58% sedangkan responden perempuan sebanyak 63 orang atau sebesar 42%.

Tabel 3 Demografi responden

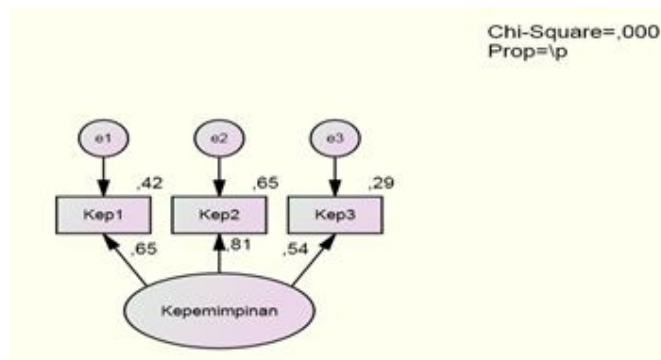
No	Demografi Responden	Frekuensi	Persentase
I Tingkat Pendidikan			
	SMP	4	2,6%
	SLTA	30	20%
	D3	13	8,7%
	D4	1	0,7%
	S1	95	63,3%
	S2	7	4,7%
II Jenis Kelamin			
	Laki-laki	87	58%
	Perempuan	63	42%
III Pangkat/Golongan			
	Juru	5	3,3%
	Pengatur	55	36,7%
	Penata	86	57,3%
	Pembina	4	2,7%

Sumber: data diolah

Hasil penelitian berdasarkan pangkat/golongan responden memiliki pangkat/golongan yang relatif tinggi yaitu pangkat penata sebanyak 86 orang atau sebesar 57,3%, pangkat pengatur sebanyak 55 orang atau sebesar 36,7%, sedangkan sisanya pangkat Pembina sebanyak 4 orang atau sebesar 2,7% dan pangkat juru sebanyak 5 orang atau sebesar 3,3%.

Analisa data

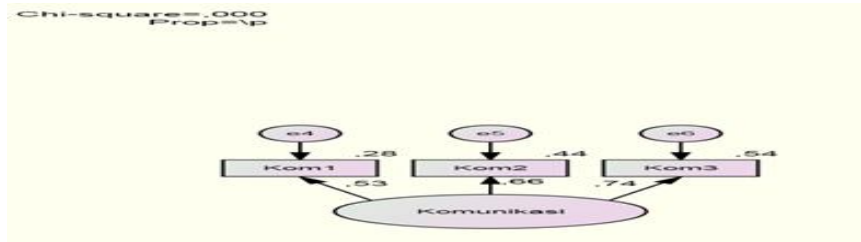
a. Variabel Kepemimpinan



Gambar 2 Output Amos model pengukuran variabel kepemimpinan dengan *confirmatory analysis*

Dari ketiga indikator kepemimpinan yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan dan kewibawaan pimpinan, kontribusi yang paling besar disumbangkan terhadap kepemimpinan adalah indikator struktur tugas yang ada dalam pekerjaan sebesar 81%.

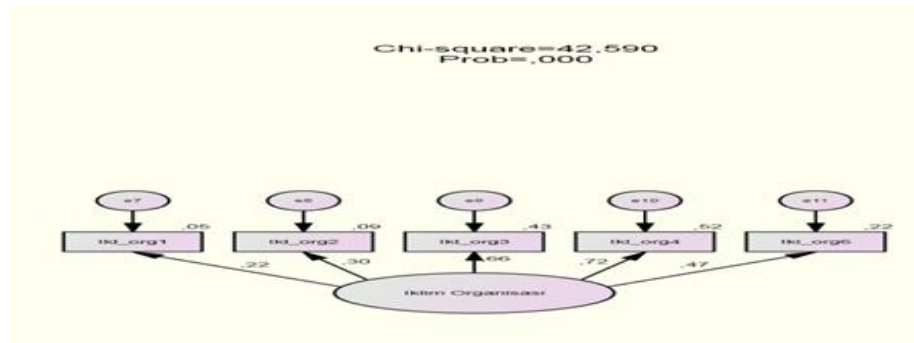
Variabel Komunikasi



Gambar 3 *Output* Amos model pengukuran variabel komunikasi dengan *confirmatory analysis*

Dari ketiga indikator komunikasi yaitu komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas dan komunikasi horizontal, kontribusi yang paling besar disumbangkan terhadap komunikasi adalah komunikasi horizontal sebesar 74%

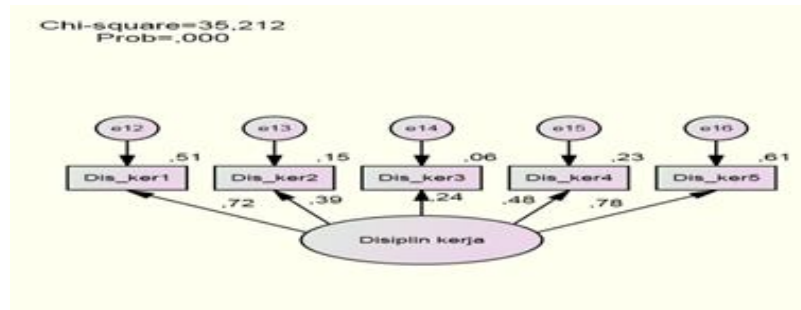
b. Variabel Iklim Organisasi



Gambar 4. *Output* Amos model pengukuran variabel iklim organisasi dengan *confirmatory analysis*

Dari kelima indikator iklim organisasi yaitu struktur organisasi, tanggung jawab, perhatian, penghargaan dan penyediaan teknologi, kontribusi yang paling besar disumbangkan terhadap iklim organisasi adalah pada indikator penghargaan sebesar 0,72 atau 72%.

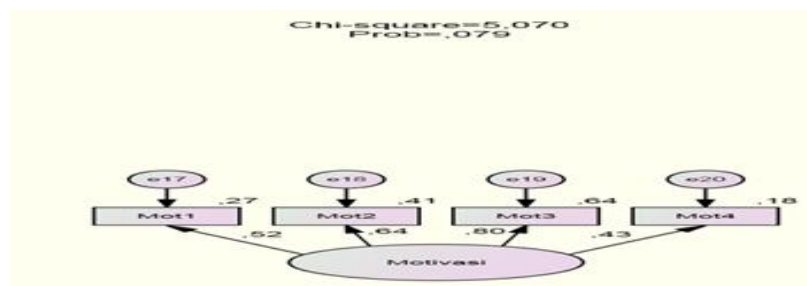
c. Variabel Disiplin Kerja



Gambar 5. Output Amos model pengukuran variabel disiplin kerja dengan *confirmatory analysis*

Dari kelima indikator iklim organisasi yaitu kualitas kedisiplinan kerja, kuantitas pekerjaan, kompensasi, lokasi tempat kerja/tempat tinggal dan konservasi, kontribusi yang paling besar disumbangkan terhadap disiplin kerja adalah pada indikator konservasi sebesar 0,78 atau 78%.

d. Variabel Motivasi



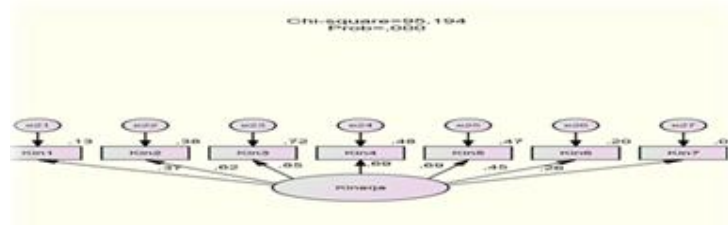
Gambar 6. Output amos pengukuran variabel disiplin kerja dengan *confirmatory analysis*

Dari keempat indikator disiplin kerja yaitu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab dan wewenang, kontribusi yang paling besar adalah pada indikator tanggung jawab sebesar 80%.

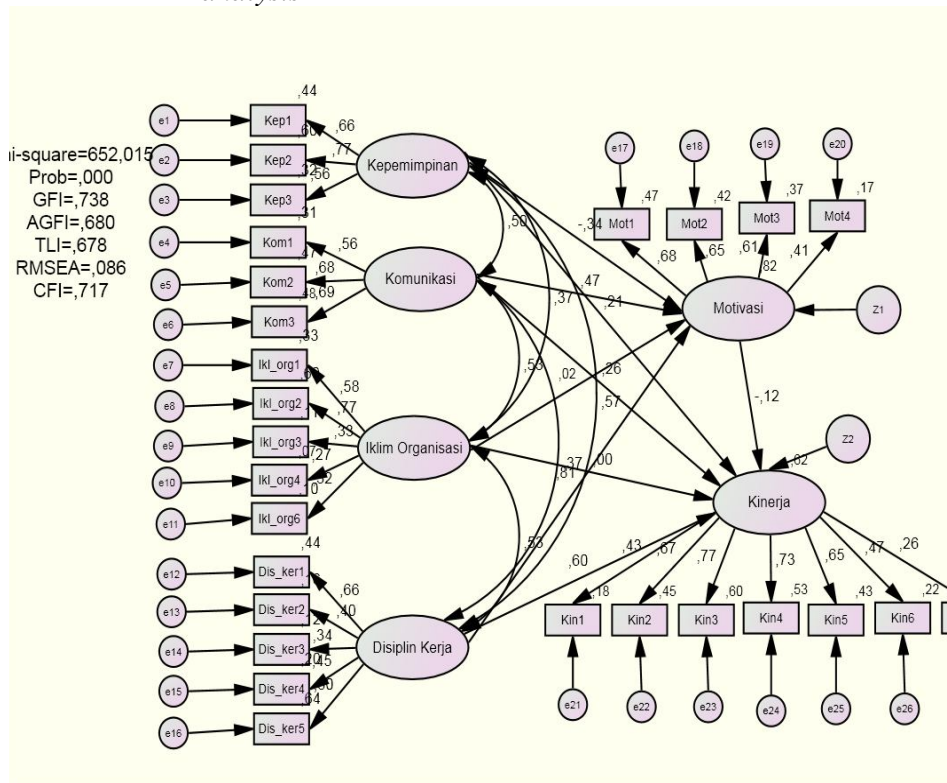
e. Variabel Kinerja

Dari ketujuh indikator kinerja yaitu kemampuan bekerjasama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan dan kuantitas pekerjaan, kontribusi yang paling besar disumbangkan terhadap

kinerja adalah pada indikator kemampuan teknis sebesar 85%.



Gambar 7. Output amos pengukuran variabel kinerja dengan *confirmatory analysis*



Gambar 8 Hasil pengujian *full model-Structural Equation Model (SEM)*

Berdasarkan hasil pengujian *Structural Equation Modeling* dapat dilihat pada Tabel 4. Untuk menguji hipotesis hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediating disajikan dalam koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal variabel tersebut. Hubungan tersebut ditunjukkan

dalam persamaan *structural equation modeling* (SEM):

Persamaan I: $Z = -0,339 X_1 + 0,475 X_2 + 0,017 X_3 + 0,809 X_4$

Persamaan II: $Y = 0,211 X_1 + 0,261 X_2 + 0,004 X_3 + 0,597 X_4 - 0,125 Z$

Keterangan:

X1 = Kepemimpinan

X2 = Komunikasi

X3 = Iklim organisasi

X4 = Disiplin kerja

Z = Motivasi

Y = Kinerja Pegawai

Tabel 4 *Structural Equation Model* (SEM)

Variabel			Estimasi
Motivasi	<---	Kepemimpinan	-,339
Motivasi	<---	Komunikasi	,475
Motivasi	<---	Iklim_organisasi	,017
Motivasi	<---	Disiplin_kerja	,809
Kinerja	<---	Motivasi	-,125
Kinerja	<---	Kepemimpinan	,211
Kinerja	<---	Komunikasi	,261
Kinerja	<---	Iklim Organisasi	,004
Kinerja	<---	Disiplin Kerja	,597

Sumber: hasil pengolahan

Berdasarkan persamaan di atas menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja bersifat negatif dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,339. Angka tersebut menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan menurunkan motivasi kerja pegawai sebesar 0,339 atau 33,9% dan nilai probabilitas 0,000 < 0,05. Faktor kepemimpinan ditujukan untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Ermaya, 1999: 11). Berdasarkan definisi ini dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan sebagai faktor yang berasal dari luar, kadang-kadang pihak yang dipengaruhi tidak bisa dikendalikan sesuai keinginan pimpinan. Apalagi jika pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang tidak disukai oleh bawahan. Oleh karena itu faktor kepemimpinan belum dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Maka dapat diambil kesimpulan hipotesis 1 bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi **ditolak**.

Pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai menunjukkan hubungan positif dimana komunikasi yang efektif di lingkungan kerja akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sebesar 47,5%. Salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi kerja adalah melalui terbangunnya tata komunikasi yang efektif baik di antara pegawai secara individual maupun di antara para pegawai secara keseluruhan. Tanpa komunikasi yang baik, sangat besar kemungkinan individu-individu dalam suatu organisasi cenderung bekerja sendiri-sendiri tanpa memikirkan keberadaan yang lain sebagai sebuah sistem.

Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan hubungan yang positif dimana iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sebesar 0,017 atau 1,7%. Iklim organisasi perlu ditingkatkan dengan cara meningkatkan perhatian untuk merangsang, mendorong dan memotivasi pegawai agar memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik, keinginan menyatu dengan tugas, dan keinginan untuk sukses dalam pelaksanaan tugas yang diembannya dan perlu melakukan penataan dan pemeliharaan lingkungan fisik, yaitu dengan cara pemeliharaan lingkungan, pemeliharaan keindahan, pengembangan dan pemeliharaan fasilitas kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sunarcaya (2008) yang menemukan bahwa iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan hubungan yang positif dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,809 menunjukkan disiplin kerja yang kuat akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 80,9%. Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Disiplin kerja selain dipengaruhi faktor lingkungan kerja juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,211 sehingga semakin baik hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan dan kewibawaan pimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai kerja sebesar 21,1%. Maka dapat diambil kesimpulan hipotesis 2 bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **diterima** sebab terdapat korelasi positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Sunarcaya (2008). Penelitian Sunarcaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif. Semakin tinggi komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas dan komunikasi horizontal akan meningkatkan kinerja pegawai kerja sebesar 26,1%. Maka dapat diambil kesimpulan hipotesis 2 bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai **diterima** sebab terdapat korelasi positif antara komunikasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sunarcaya (2008). Penelitian Sunarcaya komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif artinya semakin jelas struktur organisasi, tanggung jawab, perhatian, penghargaan yang diberikan tersedianya fasilitas teknologi dan tidak ada konflik akan meningkatkan kinerja pegawai kerja sebesar 0,004 atau 0,4%.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif sehingga semakin tinggi kualitas disiplin kerja, kualitas pekerjaan, kompensasi, lokasi tempat kerja atau tempat tinggal akan meningkatkan kinerja pegawai kerja.

Pengaruh motivasi sebagai variabel mediating terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang negative, artinya faktor motivasi sebagai variabel mediating. Motivasi merupakan faktor yang berasal dari dalam dan dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan dan ditingkatkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Faktor motivasi kerja merupakan faktor penting dalam diri pegawai atau terkondisi lingkungan sekitarnya. Motivasi kerja seseorang dapat ditimbulkan oleh adanya nilai-nilai *reward* atau karena ketersediaan insentif yang memadai, tetapi *reward* atau pun insentif pun belum tentu menjadi alasan timbulnya motivasi kerja bagi seseorang. Hipotesis 3 bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja **ditolak** sebab terdapat korelasi negatif antara motivasi dengan kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Sunarcaya (2008). Penelitian Sunarcaya motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Variabel disiplin kerja memberikan pengaruh secara menyeluruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel motivasi memberikan pengaruh secara menyeluruh yang paling kecil (negatif) terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja memberikan pengaruh secara langsung yang paling besar terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel motivasi memberikan pengaruh secara langsung yang paling kecil (negatif) terhadap kinerja pegawai. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarcaya (2008). Penelitian yang dilakukan oleh Sunarcaya di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur, faktor motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Variabel kepemimpinan memberikan pengaruh secara tidak langsung yang lebih besar terhadap kinerja pegawai sedangkan variabel yang memberikan

pengaruh secara tidak langsung yang paling kecil adalah variabel disiplin kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediating. berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
2. Komunikasi, iklim organisasi, disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai.
3. Motivasi kerja sebagai variabel mediating mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja pegawai.
4. Faktor disiplin kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara,

2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu sebagai berikut:

1. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner, sehingga jawaban yang didapat merupakan persepsi dari responden.
2. Adanya keterbatasan responden karena tidak semua pegawai di Dinas Penataan Ruang dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara mau dijadikan responden.
3. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian terbatas hanya lima variabel laten dan dua puluh tujuh variabel indikator yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada.
4. Hasil pengolahan data yang dilakukan dengan SEM, terdapat 4 kriteria dalam model yang berada pada penilaian marginal yaitu GFI (0,733), AGFI (0,677), TLI (0,665) dan CFI (0,701).

Saran

1. Peneliti selanjutnya agar mengambil data dari data sekunder seperti penilaian kinerja pegawai/karyawan serta dapat menambahkan variabel faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja seperti insentif dan kepuasan kerja. Kedua variabel ini kemungkinan besar mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

2. Bagi peneliti selanjutnya agar menggunakan sampel yang lebih besar agar dapat menggeneralisasi hasil penelitian untuk meningkatkan nilai GFI, AGFI, TLI dan CFI agar menunjukkan hasil yang baik (tidak marginal).
3. Agenda penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, baik dari sisi subyek maupun obyek lokasi penelitian seperti pada organisasi pemerintahan berskala provinsi, nasional, perusahaan swasta, dan BUMN, sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan diharapkan dapat lebih lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Brench, K. 1985. *Pengembangan Organisasi*, Angkasa, Bandung.
- Arikunto, S. 1987. *Analisis Parametrik*, Pradnya Paramita, Jakarta.
- Dwiyanto, A. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kebijakan dan Kependudukan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ermaya, S. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling* dalam Penelitian Manajemen. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, cetakan IV BP UNDIP, Semarang.
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.
- Lane, Jan E. 1995. *The Public Sectors, Concept, Model and Approaches*, Sage Publicatoin, London.
- Litwin, GH, Stringer, RA, Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Akademi Manajemen Perusahaan*, YKPN, Yogyakarta.
- Mahsum, M. 2006. *Manajemen Kinerja*, Penerbit Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Maswani. 2010. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan

- Kekayaan Daerah Kabupaten Aceh Tengah, *Tesis*, Magister Ilmu Akuntansi, Universitas Sumatera Utara.
- Pace, R. Wayne, Don. F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Rezeki, W. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Labuhan Batu, *Tesis*, Magister Ilmu Akuntansi, Universitas Sumatera Utara.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior (terjemahan) jilid 2*, Edisi kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Setiawan, Budi, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*, Vol. 2 No. 2, Hal. 181-250.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singgih, S. 2011. *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan Amos 18*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sitanggang, P. 2009. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Lembaga Teknis Daerah Pemerintah di Kabupaten Samosir, *Tesis*, Magister Ilmu Akuntansi, Universitas Sumatera Utara.
- Steers. 1985. *Efektivitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku*, Erlangga, Jakarta.
- Stonner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. 1996. *Manajemen*, Jilid II, Prenhalindo, Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan kesepuluh, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sunarya, P. 2008. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta.
- Sunyoto, D. 2009. *Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio*, BPFE, Yogyakarta.
- Tambunan, A. S.S. 2005. *Politik Hukum Berdasarkan UUD 1945*, Gramedia, Jakarta.
- Toulson & Smith, http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009_06_01_archive.html
- Umar, H. 2003. *Metode Riset Prilaku Konsumen Jasa*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol 7. No 2, Hal. 197-209.
- Widjaja, H. A. W. 2000. *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*, Rineka Cipta, Jakarta.