

# ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEBIJAKAN PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Abdul Majid<sup>1</sup>, Erna Nur Faizah<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Lamongan, 62218, Indonesia

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Lamongan, 62218, Indonesia

## Abstract

Perkembangan suatu organisasi sangat didukung oleh peningkatan kinerja pegawainya. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi. Mengingat pegawai merupakan aset penting organisasi, maka banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai hasil kerja yang tinggi. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah Lamongan yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik dibidang pendapatan daerah. Untuk mendukung dan melaksanakan tugas dimaksud, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bekerja sama dalam melaksanakan setiap kegiatan organisasi. Teori yang digunakan dalam penelitian adalah teori manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja, kebijakan pimpinan dan kinerja. Jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian adalah explanatory. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, daftar pertanyaan, dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur (Path Analysis). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan yang berjumlah 46 orang. Metode pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh (sensus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kebijakan pimpinan dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan baik secara langsung maupun melalui variabel intervening. Ini memberi arti bahwa lingkungan kerja, kebijakan pimpinan dan motivasi secara parsial dapat menentukan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan.

**Keywords:** Komunikasi, Pelatihan, Insentif, Kinerja

## Article Info

### Affiliation:

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan, Jawa Timur, Indonesia

### \*Correspondence:

E-mail address:

<sup>1</sup>[majidumla1@gmail.com](mailto:majidumla1@gmail.com)

<sup>2</sup>[faizahnurema@gmail.com](mailto:faizahnurema@gmail.com)

### Article History:

**Received :** 2020 - 11 - 05

**Reviewed:** 2020 - 11 - 12

**Revised :** 2020 - 11 - 22

**Accepted :** 2020 - 12 - 15

## 1. Pendahuluan

Kemampuan daerah dalam mengembangkan potensi, dan mengembangkan diri terhadap segala perubahan merupakan kunci bagi keberhasilan pelaksanaan pemerintah dan pembangunan daerah. Untuk mempercepat keberhasilan pembangunan masyarakat diperlukan dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan kondisi dan karakteristik daerahnya. Dalam penguasaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi perlu peningkatan inovasi di berbagai bidang. Sumber daya manusia merupakan modal dasar yang harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

Peranan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam proses pembangunan nasional merupakan faktor penentu dalam memberhasilkan pembangunan terutama menyangkut pengembangan sumber daya manusia dan sumber daya alam. Untuk mentransformasikan sumber daya alam menjadi potensi daerah, diperlukan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai alat utama. Dengan penggalan sumber daya yang dimiliki pemerintah daerah dapat menata masa depan yang lebih baik dan lebih percaya diri atas kemampuan, kemandirian dan keunggulan yang dimiliki dengan penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab dan wewenang dalam bidang kegiatannya, diperlukan sumber daya manusia yang senantiasa berkualitas, berdedikasi tinggi dan professional sehingga mampu memberikan sumbangan yang berarti bagi organisasi.

Sebuah organisasi yang memiliki banyak tugas memerlukan sumber daya manusia dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang sesuai dengan aktifitas kegiatan organisasi yang dijalankan. Pemerintah daerah berkewajiban meningkatkan mutu dan kualitas kelembagaannya dengan melakukan peningkatan kemampuan aparatur pemerintahannya mulai dari staf sampai pimpinan. Kecepatan dan kecermatan perlu selalu ditingkatkan oleh para pegawai, sehingga dari kombinasi ini diharapkan dapat terus memperbaiki kinerja agar semakin baik yang akan menguntungkan pegawai itu sendiri, pimpinan dan organisasinya.

Setiap organisasi senantiasa membutuhkan pegawai dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Mengingat pegawai merupakan aset penting organisasi, maka banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerja. Sebagai upaya untuk melihat perkembangan kinerja pegawai, setiap organisasi harus mengetahui terlebih dahulu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tercapainya kinerja yang baik ini tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Setiap pegawai yang bekerja memiliki latar belakang yang berbeda, sehingga dibutuhkan strategi dalam menyatukan persepsi terhadap tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Penyelenggara pemerintah saat ini harus bisa lebih menekankan efisiensi, kecepatan dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugasnya. Perubahan arus teknologi informasi yang semakin cepat harus diimbangi dengan kemampuan aparaturannya. Peningkatan kemampuan aparatur pemerintah dalam penguasaan teknologi ini memerlukan dukungan sarana dan prasarana yang memadai agar dapat menunjang pencapaian tujuan instansi. Permasalahan yang mendasar saat ini adalah bagaimana upaya untuk mendorong kinerja Dinas Pendapatan Kabupaten Lamongan agar dapat melaksanakan tugasnya, mengingat bahwa hasil penelitian dan pengembangan yang dilakukan menjadi salah satu rekomendasi yang penting bagi kepala daerah dalam perumusan kebijakan pembangunan daerah di

Kabupaten Lamongan. Melihat fungsi dan tugasnya, komposisi sumber daya manusia yang ada sangat dibutuhkan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang mampu bekerja dibidangnya dalam melaksanakan tugas-tugas pembinaan dan pelaksanaan penelitian dan pengembangan.

Banyak faktor yang mengakibatkan belum efektifnya Dinas Pendapatan Kabupaten Lamongan sebagai suatu lembaga yang berfungsi melakukan koordinasi dibidang pendapatan daerah di Kabupaten Lamongan. Pada instansi Dinas ini diperlukan pegawai yang mampu membangun jaringan dan komunikasi yang baik serta stakeholder terkait dimana pada beberapa kegiatan, sehingga diperlukan juga pegawai yang mampu melaksanakannya. Lingkungan kerja yang baik diharapkan dapat memacu kinerja pegawai yang tinggi. Setiap intitusi akan menghadapi perubahan lingkungan yang bersifat teknis dan fenomatik. Untuk mendukung kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu di sekitar pekerja dan dapat berpengaruh terhadap pekerjanya. Lingkungan kerja yang baik akan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, aspek yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja antara lain pengaturan penerangan, tingkat kerja, kebisingan, namun penerangan disini diartikan sebagai pengaturan dan sirkulasi udara yang baik terutama didalam lingkungan kerja, kebersihan lingkungan kerja, dan keamanan terhadap barang milik pegawai.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai instansi dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan yang baik akan meningkatkan kerja, begitupula sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang tenang, akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan., oleh karena itu setiap instansi perlu memahami secara mendalam mengenai lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan kerjanya. Adapun pengertian lingkungan kerja, adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin, esok lebih baik dari hari ini.

Lingkungan yang mendukung akan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan bersungguh-sungguh sehingga kinerja yang maksimal dapat dicapai. sesuai dengan teori bisnis, harus ada kesesuaian antara asumsi lingkungan yang akan di hadapi dengan visi dan misi yang diemban serta kemampuan utama yang dimiliki agar visi instansi dapat menjadi kenyataan dan tidak hanya sekedar menjadi mimpi belaka. Lingkungan dalam sebuah pekerjaan (*task environment*) mencakup elemen-elemen atau kelompok-kelompok yang tindakan maupun keinginannya mempengaruhi instansi secara langsung. Mereka yang mempunyai kepentingan adalah para pemegang saham, supplier, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat pekerja, dan asosiasi dagang seperti kadin dan pemerintah, lingkungan kerja mencakup berbagai aspek penekan umum yang tidak secara langsung mempengaruhi aktivitas instansi dalam jangka waktu pendek, tetapi dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang instansi sehingga hal ini dapat mengganggu kegiatan operasional instansi.

Kebijakan pimpinan juga menjadi penunjang kelancaran penyelenggaraan kegiatan penelitian. Kebijakan ini bisa menyangkut disiplin dan peraturan kerja. Kebijakan untuk memberikan kesempatan dan perlakuan yang sama bagi setiap pegawai dalam mengembangkan kemampuannya yang akan meningkatkan kualifikasinya, sehingga dapat melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan dengan baik sesuai dengan standar dan ketentuan yang ada. Kebijakan pimpinan yang kondusif ini diartikan adanya aturan yang mendukung kemajuan kemampuan individu dalam mengembangkan kemampuannya.

Pimpinan saat ini belum begitu mengakomodir kemauan semua pegawai dalam memberdayakan

kemampuan masing-masing untuk menunjang pelaksanaan kegiatan sehingga ada pegawai yang masih merasa diskrimanitif dalam hal pembagian tugas. Masih kurangnya kesempatan yang diberikan pimpinan dalam mengembangkan karirnya, dimana ada pegawai yang merasa sudah layak untuk berkarir ke jenjang yang lebih tinggi, tapi tidak dipromosikan. Hal ini terkadang membuat pegawai menjadi malas dan kurang termotivasi untuk bekerja, sehingga menimbulkan kemerosotan kinerja pegawai tersebut. Adanya konflik-konflik yang muncul antar pegawai dikarenakan perbedaan pendapat maupun masalah lain dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan dikantor.

Kebijakan dalam memberikan jaminan kenyamanan bagi pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Kurangnya pembagian tugas yang proporsional sesuai bidang tugas dan kemampuan maupun pengalaman kerja yang dimiliki masing-masing pegawai. Hal ini untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan, sehingga memperlancar dan mempermudah teknis maupun suksesi kegiatan tersebut dengan tetap menerapkan kebijakan yang mengakomodir semua kepentingan sesuai aturan yang berlaku. Oleh karena hal tersebut maka dibutuhkan suatu kebijakan pimpinan dalam usahanya untuk menggerakkan, mengajak dan mengarahkan tenaga kerja tersebut agar mau bekerja lebih berprestasi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, dengan demikian setiap pimpinan organisasi perlu mengetahui tentang hakekat motivasi serta faktor-faktor yang menimbulkan motivasi kerja bawahannya sehingga prestasi kerjanya meningkat, seperti dikemukakan oleh Moenir (2008: 128) motivasi serta faktor-faktor yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi sehingga pihak-pihaak yang menerima hasil perbuatan (dalam hal ini pihak yang menerima pelayanan) akan merasa puas dan mempunyai kesan baik terhadap cara pelayanan yang diberikan. Hal ini akan berdampak positif terhadap organisasi dan para pelaku pelayanan pada organisasi itu.

Kinerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Lamongan secara bersama-sama sangat menentukan keberhasilan instansi ini dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Banyak pegawai saat ini yang memiliki usia yang relatif muda dan aktif, sehingga keinginannya untuk giat bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan kantor yang diberikan akan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Jika tujuan setiap pegawai sinergi dengan tujuan organisasi, maka kepentingan individu termuat dalam tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan upaya peningkatan kinerja Dinas Pendapatan Kabupaten Lamongan, sehingga kuantitas dan kualitas outputnya bermanfaat bagi pengambilan keputusan.

Secara formal ada perbedaan mengenai fungsi dan tugas para pegawai pada Dinas Pendapatan Kabupaten Lamongan, akan tetapi secara aktual perbedaan fungsi tersebut tidak ditunjukkan oleh perbedaaan tugas dan kewajibannya. Peningkatan kinerja secara keseluruhan sangat tergantung pada kinerja seluruh komponen pegawai baik yang teknis maupun yang administrasi. Mengingat tugas kantor tidak hanya dilakukan oleh pejabat teknis maupun administrasi, maka kinerja pegawai juga sangat ditentukan oleh semua komponen pegawai.

Dinas Pendapatan Kabupaten Lamongan memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat mengembangkan potensi dalam pelaksanaan kerja, sehingga dapat berjalan dengan lancar melalui adanya kegiatan pelatihan kerja, pembinaan. Hal ini diharapkan akan menumbuhkan rasa ikut serta bagi pegawai dalam proses pencapaian tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi timbul karena adanya usaha-usaha yang sadar dari pegawai untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu (perilaku) bagi tercapainya tujuan organisasi ditempat bekerja. Uraian di atas menunjukkan bahwa pribadi yang memiliki motivasi merupakan syarat yang penting bagi suksesnya para pegawai dalam menghadapi pekerjaan yang menantang, melatih dan menciptakan pribadi yang

Pegawai yang termotivasi dengan adanya program rotasi pekerjaan yang terencana akan mempunyai karakteristik pribadi yang memiliki kekuatan internal dan eksternal yang berkualitas agar seorang pegawai dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya maka pemimpin harus mempelajari karakteristik bawahan agar pegawai tersebut diharapkan dapat menunjukkan kinerjanya dengan adanya motivasi yang diberikan.

Fenomena motivasi kerja yang terjadi di Dinas Pendapatan Kabupaten Lamongan dikategorikan menurun karena adanya ciri-ciri pribadi dari beberapa individu yang memiliki karakteristik buruk, sehingga menyebabkan penurunan kinerja pegawai, tidak dapat menunjukkan potensi dan kemampuannya, prestasi bekerjanya kurang bahkan pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu karena kurangnya kesadaran pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, Semangat kerja berkurang, mudah merasa bosan dan jenuh, tidak mempergunakan waktu semaksimalnya, mempunyai kepribadian antisosial, suka memberontak dan munculnya permusuhan yang tersembunyi, kurang percaya diri/mudah terpengaruh dan kurang memperhitungkan risiko dari tindakan-tindakan yang dilakukan.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Teori Tentang Kinerja**

Menurut Rivai (2005:15), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:82), kinerja adalah apa yang dilakukan pegawai, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai organisasi antara lain: kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif. Mereka mengemukakan unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya, pencapaian tujuan organisasi serta periode waktu tertentu.

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/ organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance). Pengukuran kinerja dalam penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa input masing-masing pegawai sama yaitu tingkat kinerja dalam melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan.

Mangkunegara (2007:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi kinerja ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih umum bagi negara maupun bagian ekonomi yang berbeda. Dengan perbaikan kinerja organisasi mengembangkan pertumbuhan, persaingan domestik dan internasional serta memberikan kontribusi yang layak, semuanya pada akhirnya bermuara pada pertumbuhan ekonomi dan peningkatan mutu kehidupan bangsa secara menyeluruh.

Kinerja yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi yang memboroskan sumber daya

yang dimilikinya, dimana pada akhirnya organisasi tersebut kehilangan daya saing yang akan mengurangi skala aktifitas usahanya. Kinerja yang rendah dari banyak organisasi akan menurunkan industri dan ekonomi bangsa secara menyeluruh yang cenderung mengurangi keberhasilan organisasi.

Menurut Gibson, et al (dalam Novitasari, 2003:22), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik.
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian.
  - c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- 2) Variabel organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- 3) Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Novitasari, 2003:39) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

- 1) Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- 2) Variabel situasional, meliputi:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
  - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Adanya keyakinan yang dapat dipertimbangkan untuk menunjang konsep kinerja baru yang mengenai proses produksi sebagai suatu sistem yang kompleks dapat diterapkan dan berlaku dimasyarakat lingkungan, tenaga kerja, modal dan organisasi tidaklah penting dari dirinya namun dengan caranya terkoordinasi kedalam satu kesatuan yang terpadu. Keberhasilan kinerja organisasi diawali dengan sejauhmana kualitas kinerja para pegawainya. Untuk menegakkan kinerja organisasai menjadi lebih baik maka perlu menegakkan kinerja masing-masing pegawai.

Diantara para ahli ekonomi tidak ada kesepakatan tentang batas pemisahan antara faktor-faktor tenaga kerja dan modal, komponen-komponen yang harus dimasukkan ke dalam faktor lainnya maupun metode terbaik untuk mengevaluasi masing-masing faktor terhadap pertumbuhan kinerja.

Mangkunegara (2007:67) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah:

- 1) Faktor Individu;

Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Faktor Lingkungan Organisasi;

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis,

iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sulistiyani dan Rosidah (2009:61) mengemukakan bahwa didalam orientasi penilaian biasanya yang dievaluasi adalah mencakup personal based dan performance based. Hal ini berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang merupakan penilaian bagi tercapainya tujuan organisasi dengan peningkatan kinerja pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri. Fokus masing-masing orientasi penilaian ini adalah:

1) Penilaian berdasarkan hasil (*result-based performance*);

Tipe penilaian ini dimulai dengan merumuskan kinerja pegawai dengan didasarkan pada pencapaian tujuan organisasi, atau dapat dikatakan dengan mengukur hasil-hasil akhir (end result). Sedangkan sasaran penilaian kinerja dapat ditetapkan oleh manajer ataupun kelompok kerja. Hal inilah yang sering disebut dengan Management by Objective.

2) Penilaian berdasarkan perilaku (*behaviour based performance appraisal*);

Dalam model penilaian ini kinerja akan difokuskan pada sarana (means) dan sasaran (goals) dan bukan hasil akhir. Dengan demikian perilaku pegawai yang sesuai dengan sarana yang tersedia dan sasaran yang ingin dicapai.

3) Penilaian dengan berdasarkan *judgment-based performance appraisal*; Dalam penilaian ada beberapa dimensi yang harus diikuti:

- a. kualitas kerja (*quality of work*);
- b. kuantitas kerja (*quantity of work*);
- c. pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*);
- d. daya kreasi (*creativity*);
- e. kerjasama (*cooperation*);
- f. kebergantungan (*dependability*);
- g. inisiatif (*initiative*);
- h. kualitas pribadi (*personal qualities*).

Kualitas pekerjaan merupakan bagian substansi yang tidak dapat diabaikan. Konsentrasi dari penilaian yang dilakukan tentunya akan mengidentifikasi bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan. Tentu saja untuk menentukan kualitas tersebut sampai seberapa baik pencapaiannya, dengan cara membandingkan kualitas yang dicapai dengan target kualitas. Selanjutnya pengetahuan tentang pekerjaan juga menjadi fokus dalam penilaian. Disamping itu kreatifitas juga memberikan inspirasi pencapaian kinerja. Kerjasama menjadi kunci dalam pencapaian kinerja kelompok maupun kinerja organisasi. Jika seseorang memiliki kecakapan dalam berhubungan dan kerjasama, maka sangat memungkinkan seseorang memberikan kontribusi yang baik terhadap organisasi. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Robbins (2002:10) yaitu:

- 1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti: promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 3) Mengetahui efektifitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran, seperti: kenaikan gaji, pemberian insentif, dan imbalan lainnya.

Mangkunegara (2007:67) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas dari seluruh kegiatan dalam organisasi.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

Sutemeister (dalam Novitasari, 2003:41) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan;
  - a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
  - b. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
- 2) Faktor Motivasi;
  - a. Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
  - b. Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistik.

Perencanaan kinerja berfungsi melihat kembali pendelegasian wewenang dan pelaksanaan tugas yang dilimpahkan oleh bawahannya. Di samping itu juga dapat mengukur sejauhmana target-target yang telah ditentukan dapat tercapai. Perencanaan kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen untuk meningkatkan kinerja yang mengutamakan tingkat analisis tinggi dalam upaya menentukan target yang realistis.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:224), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 2) Perbaikan kinerja.
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- 5) Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Menurut Notoatmodjo (2003:142), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Peningkatan prestasi kerja; Dengan adanya penilaian kinerja, baik pimpinan maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya.

- 2) Kesempatan kerja yang adil; Adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan.
- 3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan; Melalui penilaian kinerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah, dan memungkinkan adanya program pelatihan meningkatkan kemampuannya.
- 4) Penyesuaian kompensasi;
- 5) Penilaian kinerja dapat membantu para pimpinan mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya;
- 6) Keputusan-keputusan promosi dan demosi; Hasil penilaian kinerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi baik, dan demosi untuk pegawai yang berprestasi jelek.
- 7) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan; Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan desain kerja.
- 8) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Kinerja yang sangat rendah bagi pegawai baru mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Ruky (2001:22) mengemukakan bahwa manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan; Pelaksanakan manajemen kinerja untuk dapat mengetahui atau mengidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada karyawan dalam membantu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
- 2) Penyusunan program seleksi dan kaderisasi; Pelaksanaan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.
- 3) Pembinaan karyawan; Pelaksanaan manajemen kinerja dapat menjadi sarana meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah “skenario besar” program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen yang tujuan akhirnya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

## 2.2 Teori Tentang Lingkungan Kerja

### Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Mardiana (2005:67): “Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Menurut Nitisemito (2001:183) ”Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para

pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang diembankan.”

### **Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2007:11) “Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik”.

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2007:21) “lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”.

Menurut Sarwono (2005:95) “Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya”. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia. Selanjutnya menurut Sarwono (2005:102) “Peningkatan suhu dapat menghasilkan kenaikan prestasi kerja tetapi dapat pula malah menurunkan prestasi kerja.” Kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan semangat yang merangsang prestasi kerja tetapi setelah melewati ambang batas tertentu kenaikan suhu ini sudah mulai mengganggu suhu tubuh yang mengakibatkan terganggunya pula prestasi kerja (Sarwono, 2005:110).

Menurut Robbins (2002:36) Lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, mutu udara.”

##### a) Suhu

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

##### b) Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

##### c) Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam mempelancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

##### d) Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins (2002:36) terdiri atas: Ukuran

a) Ukuran ruang kerja

Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat pegawai sulit bergerak akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

b) Pengaturan ruang kerja

Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat dipengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

c) Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekatan-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan pegawai juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahakan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007:26) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan”.

Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (2001:171) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009:148), untuk menciptakan hubungan hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu: 1) meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan 2) menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

Menurut Sedarmayanti (2007:6), yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah: 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) sirkulasi udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) tata letak ruang kerja, 6) privasi ruang kerja 7) kebersihan 8) suara bising, 9) penggunaan warna, 10) peralatan kantor, 11) keamanan kerja 11) musik ditempat kerja, 12) hubungan sesama rekan kerja dan 13) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

### **Manfaat Lingkungan Kerja**

Menurut Ishak dan Tanjung (2003:16), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standard yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

### **2.3 Teori Kebijakan Pimpinan**

Motivasi kerja adalah suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak. Motivasi kerja yang dimiliki seorang pekerja berbeda-beda tentunya, dan juga berfluktuasi. Ada pekerja yang selalu terlihat semangat bekerja karena menginginkan kenaikan gaji atau promosi jabatan.

Motivasi kerja pun bisa naik-turun tidak selamanya kegairahan dalam bekerja bisa terus berada pada titik maksimal. Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dengan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Organisasi dalam memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar pegawai bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan. Motivasi menunjukkan agar pimpinan mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar bawahan mau menyediakan waktunya guna melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Untuk itu diperlukan keahlian pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

Manullang (2004:155) menyatakan bahwa "Motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya". Sedangkan menurut Nawawi (2003:351), "Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar". Motivasi merupakan dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah memahami hubungan kebutuhan, dorongan dan tujuan (Rivai, 2001:148).

Menurut Robbins (2008:222) motivasi adalah proses yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi umum terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, dalam konteks organisasi maka motivasi berfokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal pegawai terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan

Sementara Gibson (2000:185) mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seorang pegawai yang dapat menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Mathis (2001:82) adalah atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi, mempunyai keinginan yang tinggi untuk

sukses, keinginan ini sama besarnya dengan ketakutannya untuk gagal. Selain itu, menyukai tantangan, berani menghadapi kesulitan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab dalam tugas, menyukai keunikan, tangkas, cenderung gelisah, senang bekerja keras, tidak takut menghadapi kegagalan apabila itu terjadi, serta cenderung menonjolkan diri (Rivai, 2001:312).

Menurut Yuwalliatin dalam Cecilia (2006:41) teori motivasi terdiri dari, pertama content theories atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua, adalah process theory atau teori proses yaitu yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi pegawai. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Teori Keadilan (Equity Theory) Inti dari teori keadilan ini adalah bahwa pegawai membandingkan usaha dan imbalan pegawai dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa.
- 2) Teori Penguatan (Reinforcement Theory) teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang.
- 3) Penetapan Tujuan (Goal Setting) tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang dan tujuan merupakan suatu obyek dalam suatu tindakan.

Langkah-langkah dalam menetapkan tujuan antara lain:

- 1) Menentukan apakah orang, organisasi dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan.
- 2) Mempersiapkan pegawai lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan dan rencana kegiatan untuk penetapan tujuan.
- 3) Menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan bawahan.
- 4) Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan penyesuaian yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Melaksanakan pemeriksaan akhir untuk mengecek tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi dan dicapai.

Stephen P. Robbins (2008:222) mengelompokkan beberapa teori motivasi yang meliputi teori awal motivasi dan teori kontemporer tentang motivasi. Teori awal motivasi adalah teori X dan teori Y serta teori dua faktor. Sedangkan teori kontemporer meliputi teori ERG, teori kebutuhan McClelland, teori evaluasi kognitif, teori penetapan sasaran, teori penguatan, teori hanyut (flow) dan motivasi intrinsik, teori kesetaraan dan teori pengharapan.

Dalam penelitian ini teori motivasi yang dapat lebih diberi perhatian karena berkaitan erat dengan pencapaian kinerja adalah teori pengharapan. Teori pengharapan mengatakan bahwa pegawai dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras apabila pegawai tersebut meyakini upaya tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Teori pengharapan berfokus pada tiga hubungan yaitu:

- 1) Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- 2) Hubungan kinerja-imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.
- 3) Hubungan imbalan-sasaran-pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

Lebih lanjut Rivai (2001:455) menjelaskan motivasi kerja pegawai yang profesional yang terdiri dari:

- 1) Dorongan untuk bekerja secara lebih baik, memperhatikan umpan balik dan berorientasi tujuan.
- 2) Upaya untuk bertanggung jawab, berani bersaing.
- 3) Mempunyai keinginan untuk menikmati kesuksesan dan kesediaan menerima tugas.

Memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat pula dikatakan bahwa dalam diri seseorang akan ada kekuatan yang mengarah pada tindakannya (Koesmono, 2005:169). Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya.

Motivasi seseorang berasal dari intern dan ekstern. Dari hasil penelitian Herpen, Praag dan Cools (2002:21) mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan Gacther and Falk (2000:78), Kinman and Kinman (2001:201) menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama sama mempengaruhi tugas seseorang.

### 3. Metodologi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, menurut Arikunto (2002:11), penelitian kuantitatif memiliki kejelasan unsur yang dirinci sejak awal, langkah penelitian yang sistematis menggunakan sampel yang hasil penelitiannya diberlakukan untuk populasi, memiliki hipotesis jika perlu, memiliki disain jelas dengan langkah-langkah penelitian dan hasil yang diharapkan, memerlukan pengumpulan data yang dapat mewakili serta ada analisis data yang dilakukan setelah semua data terkumpul. Penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan, pengambilan data dilakukan pada Bulan Januari 2017 s/d Agustus 2017.

Teknik analisis yang akan digunakan untuk melihat pengaruh langsung dari Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) dan Kebijakan Pimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ) baik secara parsial maupun secara simultan, serta untuk melihat pengaruh tidak langsung dari Lingkungan Kerja ( $X_1$ ) dan Kebijakan Pimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ) dengan Motivasi sebagai variabel Intervening adalah dengan menggunakan analisis jalur (PATH Analisis )

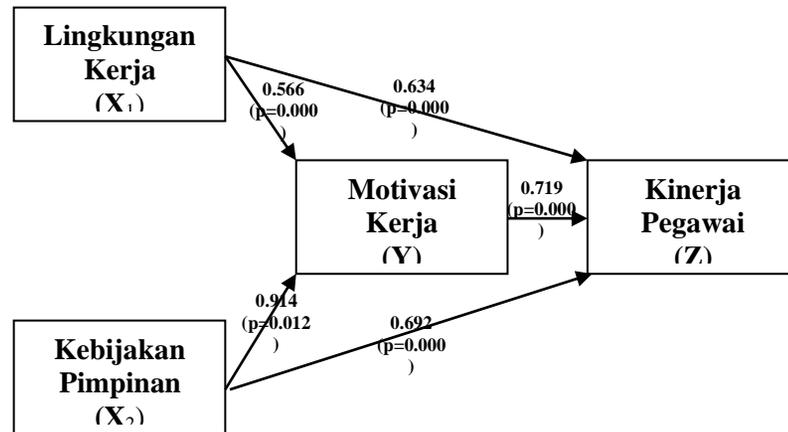
### 4. Analisis dan Pembahasan

#### 4.1 Hasil Penelitian

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

<b>Pengaruh</b>	<b>Beta (standarlized)</b>	<b>t</b>	<b>Sig</b>
Lingkungan-Motivasi Kerja	0.566	4.549	0.000
Kebijakan pimpinan-Motivasi kerja	0.914	14.988	0.000
Motivasi kerja-Kinerja	0.719	6.865	0.000
Lingkungan kerja-Kinerja	0.634	5.436	0.000
Kebijakan pimpinan-kinerja	0.692	6.362	0.000

Sumber: data primer yang diolah, 2020



Gambar 1. Path Analisis

#### 4.2 Pengujian Hipotesis

##### Uji Hipotesis I (Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan)

Berdasarkan Tabel 4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$  Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel Lingkungan kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  (4.549) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

##### Uji Hipotesis II (Pengaruh Kebijakan pimpinan terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan)

Berdasarkan Tabel 4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$  Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel Kebijakan pimpinan memiliki nilai  $t_{hitung}$  (14.988) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel Kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

##### Uji Hipotesis III (Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan)

Berdasarkan Tabel 4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$  Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel motivasi kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  (6.865) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

##### Uji Hipotesis IV (Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan secara langsung)

Berdasarkan Tabel 4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$  Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel lingkungan kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  (5.436) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

**Uji Hipotesis IV (Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan melalui motivasi kerja)**

Berdasarkan gambar 4 diperoleh pengaruh tidak langsung sebesar 0,630 yang tercipta dengan pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja ( $p = 0.000$ ) yang dilanjutkan dengan motivasi kerja terhadap kinerja ( $p = 0.000$ ) hal ini berarti bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

- 1)  $MOTIVASI\ KERJA = a + a\ LING\_KERJA + e1$
- 2)  $KINERJA = a + a\ LING\_KERJA + b\ MOTIVASI\ KERJA + e2$

Dari hasil SPSS dibawah ini untuk persamaan pertama diperoleh persamaan sebagai

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	8.957	1.592		5.625	.000
	Lingkungan Kerja	.469	.103	.566	4.549	.000

Sumber: Data diolah dengan SPSS

Sedangkan persamaan yang kedua diperoleh sebagai berikut :

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	6.864	1.713		4.006	.000
	Lingkungan Kerja	.291	.103	.334	2.832	.007
	Motivasi	.556	.124	.530	4.495	.000

Sumber: Data diolah dengan SPSS

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan Sobel test sebagai berikut : Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab)

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0.556)^2(0.103)^2 + (0.469)^2(0.124)^2 + (0.103)^2(0.124)^2} \\
 &= \sqrt{0.00328 + 0.003382 + 0.000163} \\
 &= 0.083
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumusan sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.469 \times 0.556}{0.083} = \frac{0.26}{0.083} = 3.14$$

Oleh karena  $t_{hitung} = 3.14$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 2.020, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.26 signifikan dan berarti **ada pengaruh**

**mediasi** motivasi kerja dalam pengaruhnya lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

### Uji Hipotesis V (Pengaruh Kebijakan Pimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan secara langsung)

Berdasarkan Tabel 4 dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau  $\alpha = 0,05$  Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel kebijakan pimpinan memiliki nilai  $t_{hitung} (6.362) > \text{nilai } t_{tabel} (2,020)$ , maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

### Uji Hipotesis V (Pengaruh Kebijakan Pimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan melalui motivasi kerja)

Berdasarkan gambar 4 diperoleh pengaruh tidak langsung sebesar 0,320 yang tercipta dengan pengaruh kebijakan pimpinan terhadap motivasi kerja ( $p = 0.012$ ) yang dilanjutkan dengan motivasi kerja terhadap kinerja ( $p = 0.000$ ) hal ini berarti bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$1) \text{MOTIVASI KERJA} = a + a \text{KEB\_PIMPINAN} + e1$$

$$2) \text{KINERJA} = a + a \text{KEB\_PIMPINAN} + b \text{MOTIVASI KERJA} + e2$$

Dari hasil SPSS dibawah ini untuk persamaan pertama diperoleh persamaan sebagai berikut

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.611	1.255		-2.080	.043
	Kebijakan Pimpinan	.923	.062	.914	14.988	.000

Sumber: Data diolah dengan SPSS

Sedangkan persamaan yang kedua diperoleh sebagai berikut:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.849	2.378		2.880	.006
	Kebijakan Pimpinan	.223	.275	.211	.812	.421
	Motivasi	.552	.273	.526	2.025	.049

Sumber: Data diolah dengan SPSS

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan Sobel test sebagai berikut: Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab)

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\ &= \sqrt{(0.552)^2(0.062)^2 + (0.923)^2(0.273)^2 + (0.062)^2(0.273)^2} \\ &= \sqrt{0.001171 + 0.063493 + 0.000286} \\ &= 0.254855 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumusan sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0.923 \times 0.552}{0.254855} = \frac{0.53}{0.26} = 2.04$$

Oleh karena  $t_{hitung} = 2,04$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 2.02, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.53 signifikan dan berarti **ada pengaruh mediasi** motivasi kerja dalam pengaruhnya kebijakan pimpinan terhadap kinerja pegawai.

### 4.3 Pembahasan

#### 1. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa variabel Lingkungan kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  (4.549) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurdhania Nisrina Fitriyani (2011) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat Dan Banten bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dapat menambah motivasi kerja pegawai, dan suasana kerja akan menjadi semakin bagus.

#### 2. Pengaruh Kebijakan pimpinan terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel Kebijakan pimpinan memiliki nilai  $t_{hitung}$  (14.988) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel Kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

Motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (*action/activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan, atau mengurangi ketidakseimbangan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dorongan atau semangat kerja oleh sangat dipengaruhi oleh faktor atasan/pimpinan, teman kerja, sarana fisik, kebijakan/aturan, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan. Raviyanto, (2008)

#### 3. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel motivasi kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  (6.865) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utari (2010) dengan judul "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Serta Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sumatera Utara". Hasilnya menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, variabel pendidikan dan pelatihan, motivasi serta budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sumatera Utara.

#### **4. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening**

- a. (Secara langsung) Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel lingkungan kerja memiliki nilai  $t_{hitung}$  (5.436) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan.
- b. (melalui motivasi sebagai intervening) dilihat dari nilai  $t_{hitung} = 3.14$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 2.020, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.26 signifikan dan berarti **ada pengaruh mediasi** motivasi kerja dalam pengaruhnya lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadya Wahyuningtyas (2013) dengan judul "Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jateng Koordinator Cabang Semarang dengan arah positif. Sementara kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan juga berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja karyawan, dengan arah positif.

#### **5. Pengaruh Kebijakan Pimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening**

- a. (secara langsung) Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa Variabel kebijakan pimpinan memiliki nilai  $t_{hitung}$  (6.362) > nilai  $t_{tabel}$  (2,020), maka keputusannya adalah menerima  $H_a$  dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan
- b. (melalui motivasi sebagai intervening) dilihat dari nilai  $t_{hitung} = 2,04$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 2.02, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.53 signifikan dan berarti **ada pengaruh mediasi** motivasi kerja dalam pengaruhnya kebijakan pimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahrur Roni Hasibuan (2012) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh pendidikan, fasilitas kerja dan kebijakan pimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatra Utara". Hasilnya menunjukkan bahwa secara serempak variabel bebas memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan secara parsial fasilitas kerja, keahlian dan kebijakan pimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatra Utara. Kebijakan pimpinan sangat diperlukan untuk menambah kinerja pegawai terutama pada kondisi-kondisi tertentu yang sangat membutuhkan sosok pimpinan yang cerdas

#### 4.4 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan
2. Secara parsial kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan
3. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan
4. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan secara langsung,
5. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan melalui motivasi kerja
6. Secara parsial kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan secara langsung.
7. Secara parsial kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan melalui motivasi kerja

#### 4.6 Saran

1. Pihak pimpinan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan agar lebih mengutamakan musyawarah sebelum mengambil suatu kebijakan, sehingga diharapkan kebijakan yang diambil tidak banyak merugikan pegawai. Memberikan kesempatan bagi pegawai yang ingin mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kualifikasi pengetahuannya untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan. Membuat kebijakan-kebijakan yang cepat dan responsif dalam penyelesaian pekerjaan, sepanjang kebijakan tersebut tidak menyalahi aturan yang berlaku. Memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk mengembangkan karir sesuai kemampuannya dengan melakukan pembinaan dan peningkatan kualitas kemampuan pegawai itu sendiri.
2. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan referensi dan acuan untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia terutama yang melakukan penelitian dengan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada instansi/lembaga lainnya dimasa yang akan datang.

#### References

- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Arep Ishak, dan Tanjung Hendri, 2003. *Manajemen Motivasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Dewi, Ikejanita, 2006. *Maximum Motivation : Konsep dan Implikasi Manajerial Dalam Memotivasi Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Santusta.
- Djarwanto. 2005. *Pengembangan Kinerja Organisasi*. Semarang: Penerbit Cahaya Press.
- Djoyowiriono. 2004. *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, dan Donnelly Jr, James H. 1999. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa: Djoerban Wahid. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Husnan, Suad.2002. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Kontz. 2001. *Manajemen. Terjemahan: Gunawan Hutauruk*. Jilid Kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Kedua. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku I. Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nata. 2001. *Pendidikan Dalam Perspektif Sosial*. Yogyakarta: Penerbit. PT. Amara Books.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Novitasari. 2003. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behaviour. Alih Bahasa: Dr. Hadyana Pujoatmoko*. Jakarta: Penerbit PT. Prenhaltindo.
- Ruky, A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Penerbit PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIE YKPN.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta. Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Suprihanto, John, dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutrisno, Edy, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Tika, Moh.Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Umar, Hussein, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Widiatirahayu. 2008. *Manajemen Pendidikan Berbasis Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Utari, Sri Diyah. 2010. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi serta Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sumatera Utara. *Tesis*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Karsini. 1999. Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Produktifitas Pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Dalam Negeri. *Tesis*. Jakarta: Universitas Indonesia.