

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA PAYAKUMBUH

Oleh: Yopie Kurniawan dan Efrizal Syofyan

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis : 1) Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap lingkungan kerja fisik, 2) Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap iklim organisasi, 3) Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap iklim organisasi, 4) Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, 5) Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai, 6) Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa : 1) Perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja fisik. Semakin baik perilaku kepemimpinan dalam menerapkan atribut kepemimpinannya tentunya akan membuat lingkungan kerja fisik menjadi baik, 2) Perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Semakin baik perilaku kepemimpinan tentu akan membentuk iklim organisasi menjadi lebih baik, 3) Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Semakin baik lingkungan kerja fisik tentunya akan menciptakan iklim organisasi yang baik, 4) Perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik pimpinan dalam melaksanakan fungsinya tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai, 5) Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik lingkungan kerja fisik yang ditasakan oleh pegawai tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, 6) Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik iklim organisasi tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari

Kata Kunci : Perilaku Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai

Pendahuluan

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara baik kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk itu sangat dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dalam lingkungan pemerintahan, hasil kerja yang baik sangat penting karena hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugas. Dengan demikian, betapa penting dan strategisnya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pemerintahan sesuai tuntutan akan pelayanan terhadap masyarakat.

Berkaitan dengan tugas umum pemerintahan dalam suatu lembaga atau organisasi, maka diperlukan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang mana lazim disebut kinerja. Untuk memenuhi faktor

penting dalam kemajuan suatu organisasi diperlukan kinerja yang baik dan meningkat dari pegawai. Kinerja pegawai merupakan suatu faktor penting dalam suatu organisasi kerja dan perlu terus ditingkatkan.

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kerja yang meningkat, seorang pegawai harus memiliki jiwa profesionalisme sebagai sikap mental dari pegawai yang senantiasa mendorong dirinya untuk menjadi pegawai yang profesional. Berdasarkan pengamatan penulis 1 tahun terakhir pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh, fakta menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih relatif rendah. Hal ini ditunjukkan dengan banyak pegawai yang masih malas-malasan dan belum optimal untuk memenuhi standar kinerjanya. Secara kualitas yang dihasilkan, permasalahan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh adalah adanya pegawai yang menumpuk pekerjaan atau tidak cepatnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, adanya pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam pekerjaan dan lebih mementingkan kepentingan diri sendiri, masih banyaknya pegawai yang tidak mematuhi jam masuk kantor.

Dalam mewujudkan suatu profesionalisme maka dibutuhkan perilaku kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif dan iklim organisasi yang baik guna terciptanya suatu kinerja pegawai yang baik dan hasil kerja yang meningkat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh.

Melihat kenyataan dalam implementasinya dilapangan sejumlah kewajiban dan tanggung jawab tidak bisa terselesaikan sebagaimana mestinya sehingga tidak mencapai kinerja yang maksimal. Kinerja yang kurang baik begitu terasa di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung penulis terhadap sejumlah pegawai dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh, penulis memperoleh fakta-fakta penyebab kurang naiknya kinerja antara lain sebagai berikut:

Pertama, perilaku kepemimpinan merupakan faktor penting bagi seorang pimpinan dalam mencapai tujuan dari tugas pokok dan fungsi organisasi. Menurut Hughes (2012:231) Perilaku Kepemimpinan adalah fungsi dari kepintaran, karakter kepribadian, kepintaran emosional, nilai, sikap, ketertarikan pengetahuan, dan pengalaman. Perilaku kepemimpinan mempunyai peran yang sangat besar terhadap suatu organisasi. Seorang pimpinan dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin yang baik, maka pemimpin akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menggerakkan, mengontrol dan mengarahkan pegawainya untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik.

Fakta di lapangan dari pengamatan penulis sehari-hari menunjukkan bahwa pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh lebih banyak berada diluar kantor mengikuti atau menghadiri kegiatan-kegiatan kedinasan yang seharusnya bisa didelegasikan kepada Sekretaris atau Kepada Bidang seperti rapat-rapat teknis maupun kegiatan-kegiatan seremonial. Disamping itu selaku pimpinan, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh kurang memiliki perilaku kepemimpinan yang baik karena tidak terlalu memahami pengetahuan teknis dan finansial yang kuat tentang keuangan, dan belum melaksanakan pengawasan secara optimal. maksudnya adalah pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh belum bisa menganalisis masalah dengan baik dan menyelesaikan masalah secara tepat dan cepat, belum menjadi ahli finansial yang baik.

Kedua, Lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan sarana dan prasarana kantor seperti ruangan kantor, peralatan kantor, letak meja, kursi dan kebersihan kantor, serta penempatan peralatan penunjang kegiatan kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh.

Fakta yang terjadi berdasarkan pengamatan penulis sehari-hari terlihat kondisi ruangan kerja yang sempit dan menyesak sebagai contoh, pada ruangan

Sekretaris BKD yang tergabung dengan Subag. Umum dan Keuangan dan Perencanaan menempati 1 ruangan berukuran 6 X 7 M, ditempati oleh 11 orang pegawai (1 Org Sekretaris Badan, 3 Kasubag dan 7 staf), berisi meja setengah biro 8 buah, lemari 3 buah, 3 buah komputer dan ada filling cabinet 1 buah serta 1 set meja dan kursi tamu. Kondisi ini menyebabkan para pegawai bekerja tidak nyaman, suasana sumpek dan menyesak. Akibatnya sebahagian pegawai kurang betah berada didalam ruangan sehingga penyelesaian pekerjaan sulit terlaksana tepat waktu.

Ketiga, iklim organisasi merupakan satu kesatuan lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh pekerja, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan itu. Iklim organisasi merupakan suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi akan berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini disebabkan karena setiap organisasi mempunyai ciri-ciri khusus yang berbeda dan ikut mempengaruhi perilaku orang-orang di organisasi tersebut.

Permasalahan lingkungan sosial yang ada yaitu masih kurangnya saling percaya antara sesama pegawai, adanya persaingan kerja yang kurang sehat antara sesama pegawai yang ditunjukkan dengan mencari perhatian yang lebih kepada pimpinan, rajin bekerja ketika pimpinan ada, tetapi jika pimpinan sedang tidak ada ditempat, kebanyakan pegawai meninggalkan kantor ketika jam kerja masih berlangsung. Keadaan seperti ini diduga mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai yang ditandai dengan banyak kesalahan dalam melaksanakan tugas, butuh waktu lama untuk menyelesaikan pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan dalam waktu singkat dan kurangnya pencapaian target dari tugas pokok dan fungsi instansi

A. B. Metode Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini maka jenis

penelitian ini adalah desain kausal. Menurut Umar (2009:51) bahwa penelitian desain kausal adalah penelitian yang berguna untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sifat hubungan-hubungan yang mungkin terjadi antara variabel-variabel yang diteliti adalah simetris, asimatis dan timbal balik. Pada penelitian ini akan dianalisis pengaruh perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh serta melihat permasalahan serta mencari solusi pemecahannya guna meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh yang berjumlah 44 orang. Pendekatan untuk pengambilan data dilakukan dengan metode *total sampling* (jumlah populasi = sampel). Jadi banyaknya sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 44 orang. Teknik analisis data adalah menggunakan analisis jalur.

A. C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada penelitian analisis jalur/*path analysis* digunakan untuk menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Analisis jalur pada penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga sub struktur jalur. Pada analisis sub struktur pertama dianalisis pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap lingkungan kerja fisik. Pada analisis sub struktur kedua dianalisis pengaruh perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap iklim organisasi. Pada analisis sub struktur ketiga akan dilihat pengaruh perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

1. 1. Analisis Jalur Sub Struktur 1

Pada analisis sub pertama dianalisis pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap

lingkungan kerja fisik Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Hasil analisis data pada sub struktur 1 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 1

No	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Koefisien Jalur
1	Lingkungan kerja fisik (X ₂)	Perilaku kepemimpinan (X ₁)	0,557

Sumber : Pengolahan data primer, 2014

Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana terlihat pada Tabel 4.12 diketahui bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap lingkungan kerja fisik. Oleh sebab itu analisis data dapat dilanjutkan ke sub struktur 2. Hasil analisis data pada sub struktur 1 dapat dimasukkan ke dalam persamaan jalur sebagai berikut:

$$X_2 = P_{X_2X_1} X_1$$

$$X_2 = 0,557 X_1$$

Besar koefisien jalur pengaruh variabel lain di luar model penelitian terhadap

Tabel 2
Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 2

No	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	K. Jalur	t	Sig
1	Iklim Organisasi (X ₃)	Perilaku kepemimpinan (X ₁)	0,326	2,706	0,010
2		Lingkungan kerja fisik (X ₂)	0,536	4,447	0,000

Sumber : Pengolahan data primer, 2014

Berdasarkan hasil analisis jalur pada sub struktur 2 diketahui nilai F hitung sebesar 29,380 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan alpha (α) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari alpha (0,00 < 0,05), hal ini berarti secara bersama-sama variabel perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Oleh sebab itu uji F telah terpenuhi sehingga analisis data dengan analisis jalur dapat dilanjutkan ke sub struktur 3.

Besar koefisien jalur pengaruh variabel

lingkungan kerja fisik dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Sitepu (1994:23) adalah sebagai berikut:

$$P_{ye} =$$

$$P_{ye} =$$

$$P_{ye} =$$

$$P_{ye} = 0,830$$

1. 2. Analisis Jalur Sub Struktur 2

Pada analisis sub struktur 2 dianalisis pengaruh perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap iklim organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Hasil analisis data pada sub struktur 2 adalah sebagai berikut

lain di luar model penelitian terhadap budaya organisasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Sitepu (1994:23) adalah sebagai berikut:

$$P_{ye} =$$

$$P_{ye} =$$

$$P_{ye} =$$

$$P_{ye} = 0,641$$

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kedua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen, oleh sebab itu dapat dilanjutkan dengan analisis jalur sub struktur 3.

1. 3. Analisis Jalur Sub Struktur 3

Pada sub struktur 3 ini akan menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Adapun hasil analisis data pada sub struktur 3 adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 3

No	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Koefisien Jalur	t hitung	Sig
1	Kinerja pegawai (Y)	Perilaku kepemimpinan (X ₁)	0,284	2,395	0,009
2		Lingkungan kerja fisik (X ₂)	0,282	2,126	0,022
3		Iklim organisasi (X ₃)	0,373	2,637	0,007

Sumber : Pengolahan data primer, 2014

Berdasarkan uji F diketahui bahwa nilai F hitung 27,278 dengan nilai signifikansi sebesar 0,00. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan alpha (α) maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari alpha (0,00 < 0,05). Ketiga variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen sehingga dapat dilanjutkan pengujian hipotesis.

Hasil analisis data pada sub struktur 3, dapat dituliskan persamaannya sebagai berikut:

$$Y = \text{Pyx}_1 X_1 + \text{Pyx}_2 X_2 + \text{Pyx}_3 X_3$$

$$Y = 0,284 X_1 + 0,282 X_2 + 0,373 X_3$$

Besar koefisien jalur pengaruh variabel lain (variabel yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian) terhadap kinerja pegawai dapat dihitung dengan

menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Sitepu (1994:23) adalah sebagai berikut:

$$\text{Pye} =$$

$$\text{Pye} =$$

$$\text{Pye} =$$

$$\text{Pye} = 0,573$$

Dengan demikian diketahui bahwa besarnya koefisien jalur pengaruh variabel lain terhadap kinerja pegawai adalah 0,573 sehingga diketahui bahwa besarnya pengaruh variabel lain terhadap kinerja pegawai adalah 32,8% dengan perhitungan $0,573 \times 0,573 = 0,328$.

Uraian hasil pengolahan data dapat penulis ringkas seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.
Rekapitulasi Pengaruh Variabel Eksoegen Terhadap Variabel Endogen

No	Keterangan	%	Jml
1	Pengaruh perilaku perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) secara langsung	8,07	
2	Pengaruh perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui X_2 secara tidak langsung	4,46	
3	Pengaruh perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui X_3 secara tidak langsung	3,45	
4	Total pengaruh perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y)		15,98
5	Besarnya pengaruh lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) secara langsung	7,95	
6	Besarnya pengaruh lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui iklim organisasi (X_3) secara tidak langsung	5,64	
7	Total pengaruh lingkungan kerja fisik (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y)		13,59
8	Besarnya pengaruh iklim organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) secara langsung	13,91	
9	Total pengaruh iklim organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y)		13,91
	Total pengaruh variabel eksogen terhadap endogen	43,48	43,48
10	Besarnya pengaruh variabel lain berdasarkan perhitungan analisis jalur	57,3	57,3
	Jumlah	100,78	100,78

Sumber : Pengolahan Data Primer, 2014

Berdasarkan perhitungan dengan analisis jalur diketahui bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sebesar 43,48% dan besar pengaruh variabel lain berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur adalah 57,3% sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen ditambahkan pengaruh variabel lain adalah sebesar 100,78%.

1. B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. 1. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Lingkungan Kerja Fisik Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja fisik pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Semakin baik perilaku kepemimpinan dalam menerapkan atribut kepemimpinannya berupa keterbukaan terhadap pengalaman, ketelitian, ekstraversi, keramahan dan

neurotisme tentunya akan membuat lingkungan kerja fisik menjadi baik pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik akan dipengaruhi oleh bentuk perilaku kepemimpinan pada suatu organisasi karena perilaku kepemimpinan tersebut merupakan penerapan atribut kepemimpinan dari unsur pimpinan pada BKD Kota Payakumbuh dalam mempengaruhi pegawai dalam untuk bekerja. Semakin baik pimpinan dalam menerapkan atribut kepemimpinan tentunya akan membentuk lingkungan fisik BKD Kota Payakumbuh menjadi lebih baik.

Besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap lingkungan kerja fisik pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh 31,1%. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk dan keberadaan lingkungan kerja fisik pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh ditentukan oleh perilaku kepemimpinan. Selanjutnya diketahui nilai TCR variabel perilaku kepemimpinan adalah 81,50% yang berada pada kategori baik dan nilai TCR variabel lingkungan kerja fisik adalah 66,34% yang berada pada kategori cukup. Hal ini memperkuat temuan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja fisik pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh karena dengan perilaku kepemimpinan yang baik telah menciptakan lingkungan kerja fisik yang cukup. Artinya apabila perilaku kepemimpinan ditingkatkan menjadi sangat baik tentunya akan menciptakan lingkungan kerja fisik yang lebih baik.

Berdasarkan temuan di lapangan diketahui bahwa sistem lingkungan kerja fisik pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh berupa semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja pegawai dapat dibentuk atau dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dalam menerapkan atribut kepemimpinannya. Sehingga adanya lingkungan kerja fisik yang

baik yang kondusif memberikan kontribusi kepada pegawai dalam menjalankan aktifitasnya, karena lingkungan kerja fisik yang baik akan memberikan dorongan bagi pegawai untuk berprestasi dengan semangat kerja yang tinggi. Untuk menciptakan lingkungan kerja fisik yang baik dapat dibentuk secara langsung oleh perilaku kepemimpinan.

Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan adalah fungsi dari kepintaran, karakter kepribadian, kepintaran emosional, nilai, sikap, ketertarikan, pengetahuan dan pengalaman dari seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Artinya, seorang pimpinan dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin yang baik, maka pemimpin akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengerakan, memotivasi dan mengarahkan pegawainya untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik. Dengan demikian perilaku kepemimpinan sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Apabila lingkungan kerja kondusif maka pegawai akan memiliki kinerja yang baik dalam bekerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki perilaku kepemimpinan yang baik dalam memimpin guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam mencapai tujuan dari organisasi. Pimpinan juga dapat mengatur suasana kerja dengan menetapkan dan menempatkan karyawan dan menata ruang kerja sesuai kapasitas dan beban kerja bawahannya.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Wahab (2008:90) yang menyebutkan bahwa perilaku kepemimpinan pada suatu organisasi akan mempengaruhi lingkungan kerja fisik organisasi tersebut karena perilaku kepemimpinan tersebut merupakan gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan. Semakin baik perilaku kepemimpinan akan menciptakan lingkungan kerja fisik yang lebih baik.

Pendapat lain yang mendukung hasil penelitian ini adalah Robins (2006:347) yang menjelaskan bahwa iklim organisasi akan dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan. Pimpinan memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan lingkungan kerja fisik tentunya akan terwujud lingkungan kerja fisik yang menyenangkan bagi pegawai dalam bekerja.

1. 2. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Iklim Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua diketahui bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Semakin baik perilaku kepemimpinan dalam menerapkan atribut kepemimpinannya tentu akan membentuk iklim organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh menjadi lebih baik.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi karena perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi dan membentuk iklim kerja pada suatu organisasi. Semakin baik perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan fungsinya dalam suatu organisasi tentunya akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif. Jika pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh dapat melaksanakan fungsinya dengan baik maka akan membuat iklim organisasi menjadi lebih baik pula.

Besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh 10,63% ($0,326 \times 0,326$). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh ditentukan oleh perilaku kepemimpinannya sendiri. Selanjutnya diketahui nilai TCR variabel perilaku kepemimpinan adalah 81,50% yang berada pada kategori baik dan nilai TCR variabel iklim organisasi adalah 74,37% yang berada

pada kategori cukup. Hal ini memperkuat temuan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh karena dengan perilaku kepemimpinan yang baik telah menciptakan iklim organisasi yang cukup. Artinya apabila perilaku kepemimpinan ditingkatkan menjadi sangat baik tentunya akan menciptakan iklim organisasi yang lebih baik.

Dengan demikian diketahui bahwa perilaku kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Artinya iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh dipengaruhi oleh lingkungan kerja fisik karena iklim organisasi merupakan suasana kerja yang terjadi di lingkungan organisasi dengan berbagai ragam perilaku yang tumbuh dan berkembang sebagai nuansa kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama. Pegawai akan bekerja lebih optimal jika didukung oleh situasi atau iklim yang baik. Iklim organisasi yang menyenangkan dapat dijadikan sebagai motivasi mereka untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Robbins (2006:412) Perilaku kepemimpinan pada suatu organisasi akan menentukan bentuk iklim organisasi pada organisasi tersebut. Apabila pimpinan dapat menerapkan aspek-aspek perilaku positif dalam melaksanakan tugasnya tentunya akan membentuk iklim organisasi yang baik pada suatu organisasi. Selanjutnya Luthans (2006:219) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan akan menentukan bentuk

iklim organisasi pada sebuah perusahaan.

1. 3. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Iklim Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga diketahui bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Semakin baik lingkungan kerja fisik tentunya akan menciptakan iklim organisasi yang baik pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Semakin baik lingkungan kerja fisik yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja tentunya akan membuat iklim organisasi menjadi kondusif. Jika pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh mendapatkan lingkungan kerja baik tentunya akan membentuk iklim organisasi yang baik pula.

Besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh 28,84% (0,536 x 0,536). Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja fisik. Semakin baik lingkungan kerja fisik tentunya akan menciptakan iklim organisasi yang lebih baik pula. Selanjutnya diketahui nilai TCR variabel lingkungan kerja fisik adalah 66,34% yang berada pada kategori cukup dan nilai TCR variabel iklim organisasi adalah 74,37% yang juga berada pada kategori cukup. Hal ini memperkuat temuan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh karena dengan lingkungan kerja fisik yang berada pada kategori cukup telah menciptakan iklim organisasi yang cukup juga. Artinya apabila lingkungan kerja

fisik dapat ditingkatkan menjadi baik tentunya akan menciptakan iklim organisasi yang lebih baik pula.

Dengan demikian diketahui bahwa iklim organisasi tidak tercipta dengan sendirinya. Hal itu perlu dikondisikan oleh mereka yang terlibat di dalamnya. Untuk mengkondisikan iklim organisasi yang baik tersebut diperlukan adanya lingkungan kerja fisik yang mendukung. Pada dasarnya iklim organisasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan kerja fisik. Hal ini disebabkan karena organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama antara unsur-unsur yang terkait di dalamnya. Kerjasama tersebut, maka hal akan mempengaruhi iklim yang terjadi dalam organisasi tersebut semakin baik lingkungan kerja fisik tentunya akan memperbaiki iklim organisasi

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Handoko (1995:192) yang menyatakan bahwa lingkungan dimana perusahaan beroperasi akan terus mengalami perubahan, perusahaan swasta maupun negeri harus secara terus menerus memberikan tanggapan atas perubahan demikian kalau tidak kemungkinan akan mengalami kegagalan, sebagian hubungan antara perusahaan dan lingkungan tempat beroperasinya memerlukan perhatian khusus. Semakin baik lingkungan kerja fisik tentunya akan dapat mewujudkan iklim organisasi yang kondusif bagi pegawai dalam bekerja.

1. 4. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat diketahui bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Semakin baik pimpinan dalam melaksanakan fungsinya tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh unsur pimpinan

pada suatu organisasi dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Semakin baik perilaku kepemimpinan pada suatu organisasi tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh adalah sebesar 15,98%, yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 8,07%, pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui lingkungan kerja fisik sebesar 4,46% dan pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi sebesar 3,45%. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan melalui lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan efektif meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dari pada melalui peningkatan lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi. Walaupun lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi tidak mengalami perubahan/peningkatan tetapi perilaku kepemimpinan semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh dalam melaksanakan tugas.

Besar pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui lingkungan kerja fisik dan melalui iklim organisasi. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan melalui lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi sebagai variabel

intervening. Sehingga lingkungan kerja fisik sebagai variabel *intervening* kurang berperan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan efektif meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dari pada melalui peningkatan lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi. Walaupun lingkungan kerja fisik dan iklim organisasi tidak mengalami perubahan/peningkatan tetapi perilaku kepemimpinan semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Mangkunegara (2007:46) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai akan ditentukan oleh perilaku kepemimpinan karena keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada perilaku dari pemimpin organisasi. Semakin baik perilaku kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh pendapat Hersey dan Blanchard (1992:15) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai secara positif karena perilaku kepemimpinan tersebut merupakan pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi serupa; pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu. Semakin baik perilaku kepemimpinan tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai.

1. 5. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima diketahui bahwa lingkungan kerja

fisik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Semakin baik lingkungan kerja fisik yang ditasakan oleh pegawai tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya lingkungan kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh adalah faktor yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai karena lingkungan kerja fisik tersebut merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja pegawai yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa besar pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh adalah sebesar 13,59%, yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 7,95%, pengaruh tidak langsung lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi sebesar 5,64%. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai lebih besar dari pada pengaruh tidak langsungnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja fisik efektif meningkatkan kinerja pegawai secara langsung kinerja pegawai, dengan kata lain dapat ditegaskan bahwa walaupun iklim organisasi tidak mengalami peningkatan tetapi lingkungan kerja fisik semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Besar pengaruh langsung lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai lebih besar dari

pada pengaruh tidak langsungnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja fisik efektif meningkatkan kinerja pegawai secara langsung kinerja pegawai, dengan kata lain dapat ditegaskan bahwa walaupun iklim organisasi tidak mengalami peningkatan tetapi lingkungan kerja fisik semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Kussriyanto (1991:60) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja fisik yang tidak memadai dan mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah.

1. 6. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh. Semakin baik iklim organisasi tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas akan ditentukan oleh baik hburuknya iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Iklim organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin baik dan semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan

oleh pegawai tentunya akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh adalah sebesar 13,91%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim organisasi efektif meningkatkan kinerja pegawai, dengan kata lain dapat ditegaskan bahwa walaupun kepemimpinan, lingkungan kerja fisik tidak mengalami peningkatan tetapi iklim organisasi semakin tinggi tentunya dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa pengaruh langsung perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung melalui iklim organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim organisasi tidak berperan sebagai variabel intervening. Artinya, walaupun iklim organisasi pegawai meningkat tetapi perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik mengalami peningkatan tentunya dapat meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh.

Besar pengaruh variabel lingkungan kerja fisik, perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 43,48%. Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 15,98%, pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai sebesar 13,59% dan besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 13,91%.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa variabel yang secara langsung paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh adalah variabel iklim organisasi dengan angka koefisien jalur sebesar 0,373. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh langsung iklim organisasi terhadap

kinerja pegawai adalah sebesar 13,69%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Payakumbuh lebih efektif ditingkatkan melalui peningkatan iklim organisasi daripada variabel lain. Apabila pegawai merasakan bahwa iklim organisasi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya tentunya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Wirawan (2007:122) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi karena iklim organisasi tersebut persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi, yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bungin, M. Burhan. (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif : Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Kencana
- Davis, Keith & Newstrom, John W.. (1996). *Perilaku dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta : PT. Erlangga
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James .L. (1997). *Manajemen*. Alih bahasa Zuhad Ichyandin : Ed 9. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi

- Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, (1995), *Manajemen Sumber daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Manajemen Dasar : Pengertian. dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta
- Hughes, Ginnett, Curphy. (2012). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*. Alih Bahasa: Mc Graw Hill Jakarta: Salemba Humanika.
- Idris. (2009). *Aplikasi Model Analisis Kuantitatif*. Padang: Program Magister Manajemen Universitas Negeri Padang.
- Kussriyanto, Bambang, (1991), *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Pustaka. Binaman
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Mangkunegara, Anwar, Prabu, (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan 4, Bandung : Refika Aditama
- _____, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Margono. (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Miswan. (2012). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung. *Jurnal penelitian pendidikan*. Vol. 12 No. 2 <http://jurnal.upi.edu/file/miswan.pdf/> November.
- Muhidin, Ali, Sambas dan Abdurahman, Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Ridwan Muhammad. (2012). Pengaruh Desain Organisasi. Gaya Kepemimpinan dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Tesis*. UGM. Yogyakarta
- Rivai. Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P, 2006. *Perilaku Organisasi*, Buku I, Edisi 1. Jakarta : Salemba Empat
- Sedarmayanti (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sihombing, Umberto, (2004), Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja, <http://www.dupdiknas.go.id>, diakses 1 Maret 2012.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*,

Pendekatan administratif dan Operasional, Jakarta: Bumi Aksara

Sitepu, Nirwana, SK (1994). *Analisis Jalur*. Bandung. Universitas Padjajaran

Suliyanto. (2011). *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi

Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group

Triguno, (1997). *Budaya Kerja, Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Golden Teravon Press

Umar, Husen,. (2009). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. Edisi Kedua. Jakarta : Rajawali Pers

Wahab, Abdul Azis. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : SPS UPI dan Alfabeta.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Yusop, Maisura M, (2007). *Iklim Organisasi dan Hubungannya dengan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Dareah Pontian, Johor,*” Johor: *Thesis*. Universiti Teknologi Malaysia