

# PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASIcPADA DINAS-DINAS DI KABUPATEN KUDUS

**Rofiatun\***

**Masluri\*\***

## ABSTRAK

The purpose of this study were (1) to analyze and test the effect of organizational climate on employee motivation, (2) to analyze and test the effect of competence on employee motivation, (3) to analyze and test the effect of organizational climate to employee performance at the offices of District Ghost, (4) to analyze and test the effect of competence on employee performance, (5) to analyze and examine the influence of motivation to employee performance, (6) to analyze and test the effect of organizational climate to employee performance organizations through the mediation of motivation, (7) for analyze and test the effect of competence on staff performance through the mediation of motivation. The population in this study are all Civil Servants in the Office - Office in the Kudus District, amounting to 1044 people. While the sample size was set at 110 respondents with proportional random sampling technique, data collection was the questionnaire. Data analysis using a model of causality or influence, to test the hypothesis proposed in this research, technical analysis is used Structural Equation Modelling or SEM, which is operated through the AMOS program. Based on the analysis concludes that (1) there is a significant positive effect between the Organization of the motivational climate proved, because the CR value of 3.205 with P value of 0.001. (2) there is a significant positive influence of competence on motivation evident because the CR value of 2.770 with P value of 0.006. (3) there is a significant positive influence of climate on performance organization prove the value of CR of 2.291 with P value of 0.022. (4) there is a significant positive effect between competency to employee performance data prove it is known that the CR value of 2.241 with P value of 0.025. (5) there is a significant positive effect of motivation on the performance of CR pegawai proved her value of 2.092 with P value of 0.036. (6) there is a significant positive influence of climate on the performance of the Organization with the mediation of motivation is not proven it can be seen that the CR value of 1.866 with P value of 0.061. (7) there is a significant positive influence of competence on the performance of employees with the mediation of motivation does not prove this case the data is known that the CR value of 1.763 with P value of 0.062

Keywords: Organizational Climate, Employee Competence, Work Motivation, Employee Performance, and SEM analysis

## PENDAHULUAN

Di dalam era reformasi dan demokratisasi, tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dari pemerintah semakin meningkat. Masyarakat berharap proses pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat didapatkan dengan lebih mudah, sederhana, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, ramah, manusiawi, terdapat kepastian dan kejelasan prosedur serta persyaratan pelayanan yang masuk akal. Selain itu terdapat kesan bahwa pelayanan publik oleh aparatur pemerintah masih

---

\* Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Kudus

\*\* Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus

dijumpai kelemahan dan kelamaan. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparat pemerintah. Instansi pemerintah terutama yang memberikan pelayanan harus terus menerus melakukan pembaharuan dan inovasi pelayanan oleh pegawainya yang merupakan tugasnya. Selain itu, pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi haruslah mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian adalah Manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Pegawai pada sebuah organisasi utamanya organisasi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik atau pelayanan prima sesuai dengan fungsi organisasinya. Kualitas pelayanan pegawai yang ditunjukkan melalui kinerjanya dapat diukur melalui penilaian DP3 maupun penilaian yang didasarkan pada kemampuannya memantapkan uraian tugas (job description) ke dalam perilaku pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan memuaskan sesuai standar pelayanan. Penilaian kinerja pegawai melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) didasarkan pada PP No. 10 Tahun 1979 tentang DP-3 dinilai sangat baik, rigid dan mampu mengukur kinerja. Selain penilaian melalui DP3, penilaian kinerja pegawai secara konseptual dan empiris juga berhubungan erat dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja, uraian tugas dan standar kinerja. Dan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain motivasi pegawai, iklim organisasi dan kompetensi pegawai. Tuntutan kebutuhan yang semakin tinggi sebagai dampak krisis ekonomi global dan beban kebutuhan hidup pegawai negeri sipil semakin tidak terpenuhi mengakibatkan menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Seperti dikemukakan dalam salah satu teori motivasi, teori hirarki kebutuhan dari Maslow, dari kelima kebutuhan (fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) dengan keterbatasan sumber-sumber yang ada pada manusia, pengaruh perekonomian, serta pengaruh lain maka kebutuhan-kebutuhan tersebut semakin sulit untuk terpenuhi dan akhirnya akan membawa dampak negative terhadap kinerja Pegawai.

Penerapan dan Implementasi Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 bukanlah hal yang mudah. Untuk itulah perangkat-perangkat pendukung perlu dipersiapkan guna mensukseskan penerapan Undang-Undang otonomi daerah tersebut. Pemberlakuan Otonomi Daerah sudah barang tentu akan sangat mempengaruhi struktur organisasi, bahkan pembiayaan akan mengalami perubahan. Kewenangan pemerintah yang diserahkan kepada daerah dalam rangka desentralisasi harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana serta sumber daya manusia sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut. Oleh karena itu pemerintah daerah bukan hanya menyiapkan perangkat keras (*hard ware*) seperti sarana kantor dan sarana fisik, tetapi juga harus menyiapkan aparat pemerintah yang berkualitas dan profesional demi tercapainya *good governance*. Terselenggaranya *good governance* merupakan syarat bagi setiap pemerintah untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara, berkaitan dengan hal tersebut maka kedudukan dan peranan Pegawai Negeri adalah penting serta menentukan. Hal ini disebabkan Pegawai Negeri adalah unsur aparat pemerintah yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Selain itu Pegawai Negeri juga memiliki tugas yang cukup berat karena Pegawai Negeri dituntut untuk dapat mewujudkan dan meningkatkan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih serta bertanggung jawab.

Disinilah pentingnya pegawai pada Dinas – Dinas di Kabupaten Kudus memiliki motivasi kerja yang tinggi, iklim organisasi yang baik dan kompetensi yang baik sebagai bentuk pematangan psikologis pegawai. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 14 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Kudus , dinas – dinas di Kabupaten Kudus merupakan perangkat daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui Sekretaris Daerah dengan tugas pokok sesuai kewenangan masing-masing.

Pelaksanaan tugas aparatur pemerintah khususnya dinas-dinas di Kabupaten Kudus dalam menghadapi tantangan otonomi daerah dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas aparat. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh pada motivasi pegawai, akan mendorong kepuasan pegawai dan kinerja pegawai. Di lain pihak motivasi akan mendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dengan penelitian ini diharapkan hasilnya dapat memberikan masukan pada perencanaan strategi pengelolaan sumber daya manusia pada Dinas Dinas di Kabupaten Kudus. Kajian teoritis berdasarkan penelitian sebelumnya yang memperkuat kajian empiris dilakukan oleh Masnurhadi dan Bambang Setiaji (2008) menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan kompensasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pegawai, hal ini diperkuat juga penelitian yang dilakukan oleh Binawan Noor Tjahyono (2006) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Leny Triastuti (2009) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompetensi kerja baik secara parsial dan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Affandi (2002) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Kukuh (2001) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Dari uraian di atas menunjukkan adanya hubungan antara motivasi, iklim organisasi dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai yang melatarbelakangi penelitian.

## **Kinerja Pegawai**

Pengertian kinerja menurut Flippo (1984 : 13) hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Selanjutnya oleh Flippo (1984 : 14) seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerja sama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif. Adapun menurut Henry Simamora (1999, 500) kinerja pegawai adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Lebih lanjut Simamora menyatakan bahwa “penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan”. Sedangkan menurut Stephen. P. Robbins (1996, 218) kinerja karyawan adalah fungsi dari intuisi antara kemampuan dan inovasi. Jika ada yang tidak memadai kinerja akan dipengaruhi secara negatif, kecenderungan dan ketrampilan haruslah dipertimbangkan selain motivasi. Selanjutnya mengenai kinerja instansi pemerintah di negara Indonesia ini, maka pemerintah telah mengeluarkan Inpres RI

Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam keputusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah “Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja dimaksud dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban”.

## **Motivasi**

Motivasi merupakan suatu dorongan “rasa ingin” dari dalam diri manusia yang membuat dirinya terdorong untuk berbuat atau tidak berbuat tentang atau terhadap sesuatu hal. Keinginan untuk berbuat atau tidak berbuat dapat muncul dari dalam dirinya sendiri, dapat juga dari luar dirinya, dari orang lain, keluarga, atau lingkungan organisasi tempat pergaulannya. Pengelolaan yang dilakukan terhadap organisasi pada suatu institusi atau masyarakat adalah upaya untuk menciptakan lingkungan yang mampu membangkitkan motivasi orang-orang yang ada dan terlibat di dalam aktivitas kegiatan organisasi / masyarakat tersebut. Motivasi merupakan sumber penggerak yang erat kaitannya dengan produktivitas kerja, budaya kerja, serta nilai kerja di dalam suatu organisasi. Upaya membangkitkan motivasi kerja, tidak melulu dapat dilakukan melalui sistem upah atau penggajian yang besar dan tinggi, tetapi juga dapat dilakukan dengan sistem pemberian penghargaan, baik yang berbentuk sertifikat, surat pernyataan atau sekedar penuturan dengan lisan. Teori Motivasi, pada dasarnya berakar pada kebutuhan yang disusun berdasarkan prioritas kekuatan kebutuhan yang mendorong hasrat di dalam diri manusia. Ada cara yang dapat menimbulkan motivasi. Motivasi dapat timbul karena dorongan dari dalam diri, dapat juga dari luar dirinya yaitu lingkungannya, termasuk lingkungan pergaulan dan juga dunia kerja di dalam organisasinya. Adalah sifat dasar manusia, jika kebutuhannya terpenuhi maka selanjutnya akan timbul suatu dorongan motif dari dalam dirinya secara lebih bersungguh-sungguh melakukan pekerjaan yang akhirnya akan menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan setidaknya bagi dirinya sendiri. Sedangkan Atkinson (dalam Scott, 1971:80) mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut: Kekuatan motivasi itu, menurut Atkinson adalah suatu fungsi dari tiga variabel yang dijelaskan sebagai berikut  $Motivasi = f(\text{motif} \times \text{pengharapan} \times \text{insentif})$ .

## **Iklim Organisasi**

Iklim adalah sebuah kiasan yang menggambarkan suasana dan apa yang dirasakan nyata dalam diri dari orang-orang yang berhubungan dengan organisasi sehingga memungkinkan orang bereaksi dengan bermacam-macam cara terhadap organisasi. Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2000) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Seperti dikatakan oleh Amundson (dalam Martini & Rostiana, 2003) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif

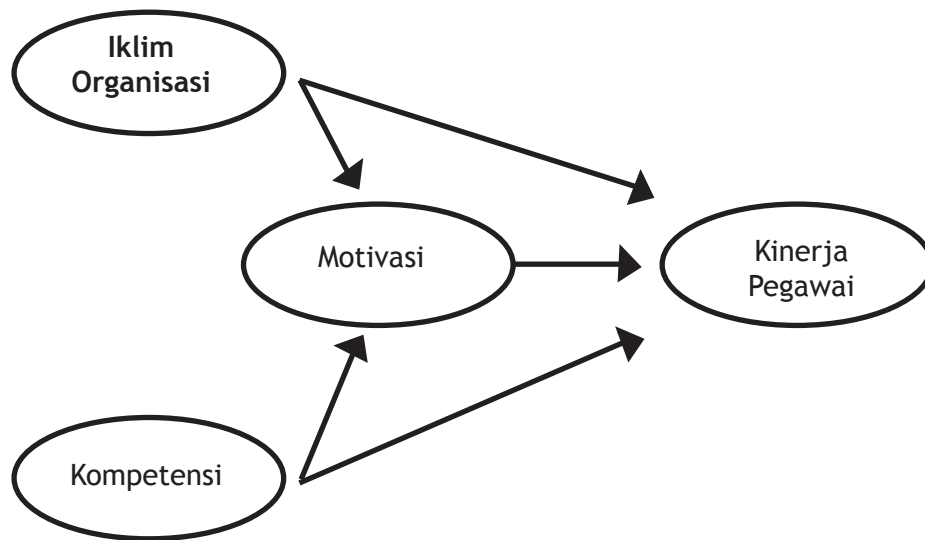
yang muncul pada karyawan. Konsep iklim organisasi berisikan hal-hal yang sifatnya psikologis, seperti yang diungkapkan oleh James dan McIntyre (1996). Penelitian-penelitian tentang iklim organisasi juga menunjukkan bahwa iklim organisasi terdiri dari faktor-faktor yang menggambarkan suasana dan lingkungan psikologis di dalam organisasi yang diukur melalui beberapa komponen. Kolb dan Rubin (1984) memberikan tujuh komponen iklim organisasi, yaitu: konformitas, tanggung jawab, standar kinerja, imbalan, kejelasan organisasi, kehangatan dan dukungan (hubungan interpersonal), serta kepemimpinan. Dalam penelitian ini, iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada dan terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi.

## Kompetensi Pegawai

Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan, kecakapan atau keahlian. Rosyadi dan Muwarti (2002:12) menyatakan bahwa kompetensi dalam suatu situasi tidak dapat digunakan untuk memperkirakan kompetensi dalam situasi lain. Adapun pengertian kemampuan dalam kamus istilah manajemen disebutkan sebagai berikut : Kemampuan adalah menunjukkan segenap potensi yang ada dalam diri seseorang yang hendak dicapai. (Poerwodarminto 1998:154) sedangkan kompetensi menurut Porwodarminto adalah kekuasaan untuk memutuskan sesuatu hal. Kemampuan merupakan tingkat keterampilan yang dimiliki berupa pemahaman, penguasaan dan kemampuan untuk bekerja sama, serta tingkat pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan maupun pengalaman dari Dafit Fitt (Alain Mitrani, et.al, 1995:130). Dari pengertian tersebut Dafit Fitt (Alain Mitrani, et.al, 1995:130) mengartikan bahwa kemampuan adalah tingkat pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan maupun pengalaman. Adapun *kemampuan* menurut Gibson, et.al. (1982:54) ialah “Sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya”. Untuk mengembangkan kemampuan salah satunya dengan belajar melalui pendidikan sebagai proses pengembangan sumber daya manusia, dimana manusia belajar sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada pada dirinya. Pendidikan merupakan proses yang membawa perubahan tingkah laku manusia dalam pengetahuan, cara berpikir, dan sikap mental. Dimana pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan kecakapan sehingga diharapkan menjadi manusia yang bertanggung jawab. Dalam organisasi tingkat pendidikan pegawai akan mempengaruhi jalannya organisasi karena dengan pendidikan diperoleh tambahan pengetahuan yang semakin luas. Demikian juga melalui latihan, pegawai mendapatkan informasi, mengembangkan sikap dan keterampilan jika sering mendapatkan latihan maka diharapkan pegawai memiliki keterampilan yang baik dalam melakukan tugas pekerjaannya. Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai dapat dilihat dari pendidikan yang dimilikinya, kemampuan mengenai tingkat pengetahuan yang diperolehnya melalui pelatihan dan melalui pengalaman yang membawa perubahan tingkah laku, pengetahuan, cara berpikir, dan perasaan atau sikap mental dari pegawai tersebut.

Terdapat begitu banyak faktor yang mempengaruhi upaya pencapaian kinerja, baik yang datang dari dalam organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi. Motivasi merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi upaya pencapaian kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan cenderung bekerja dengan baik dan memiliki semangat pantang menyerah dalam menghadapi

kesulitan dan akan mendorong pegawai bekerja dengan sungguh–sungguh untuk mencapai standar pekerjaan atau target yang telah ditetapkan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Iklim organisasi berkaitan erat dengan proses penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, khususnya hubungan antar karyawan maupun hubungan antara karyawan dan pimpinan diarahkan pada terwujudnya kerjasama yang serasi. Kompetensi pegawai Program pengembangan dan pembinaan SDM yang efektif, yaitu yang mampu mengisi kebutuhan kompetensi SDM sesuai dengan yang diharapkan, pada dasarnya akan memiliki manfaat dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan cenderung bekerja dengan baik dan memiliki semangat pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan dan akan mendorong pegawai bekerja dengan sungguh–sungguh untuk mencapai standar pekerjaan atau target yang telah ditetapkan, sehingga menjadi pendorong peningkatan kinerja pegawai. Gambaran secara skematis mengenai Kerangka Konseptual yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :



Berdasarkan permasalahan dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus
2. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus
3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus
4. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus
5. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus
6. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus
7. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus

## METODE

Jenis penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan pendekatan kuantitatif, yaitu untuk mempelajari pengaruh satu variabel terhadap variabel lain dan menguji hipotesis yang diajukan dengan data empirik berdasarkan penelitian lapangan.

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Dinas – Dinas di Kabupaten Kudus yang berjumlah 1044 orang. Sedangkan jumlah sampel ditentukan sebesar 110 karyawan/pegawai. Penentuan sampel tersebut sesuai dengan pendapat Roscoe bahwa sampel yang baik berisi antara 30 sampai 500 subyek. Penentuan jumlah sampel menurut Hair dalam Ferdinand (2002) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Ukuran sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10, dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah 110 responden.

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang akan digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara factor yang telah diidentifikasi dimensinya).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk pengujian struktural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et al. 1998), sesuai juga perumusan masalah, tujuan, dan hipotesis penelitian adalah untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (*direct and indirect effect*) dari model penelitian. Software yang dipergunakan untuk mengolah data adalah AMOS. Setelah dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, analisis selanjutnya adalah evaluasi atas kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah diuraikan sebelumnya. Selanjutnya peneliti menghubungkan error variabel endogen kinerja dengan *error* variabel endogen. Hasil revisi model menghasilkan tingkat kesesuaian model yang cukup

baik. Gambar 4.1 memperlihatkan konstruk model ini beserta nilai masing-masing *goodness-of-fit index*. Tahap analisis faktor konfirmatori pertama ini adalah tahap pengukuran yang dilakukan terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel-variabel eksogen yang terdiri dari tiga variabel 18 indikator. Adapun hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis* variabel eksogen dijelaskan berikut ini. Untuk evaluasi kriteria *goodness-of-fit index*, pada Tabel 4.9 berikut disajikan perbandingan indeks uji hipotesis yang dihasilkan dengan kriteria *goodness-of-fit index*.

**Tabel 4.12**  
**Evaluasi Kriteria Goodness-Of-Fit**

Kriteria	Nilai Kritis	Model Awal	Model Revisi	Evaluasi Model
$\chi^2$ (Chi-Square)	Diharapkan kecil	157,957	86,040	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,048	0,988	Baik
RMSEA	$\geq 0,08$	0,044	0,000	Sangat Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,871	0,920	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,830	0,885	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,949	1,062	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,956	1,000	Baik
CMIN\DF	$\leq 2,00$	1,215	0,729	Baik

Uji statistik hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikan hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai critical ratio (c.r) dan nilai *significance probability* masing-masing hubungan antar variabel. Proses pengujian statistik ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM.**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi	<---	Iklim_Organisasi	,572	,178	3,205	,001	par_17
Motivasi	<---	Kompetensi	,182	,066	2,770	,006	par_18
Kinerja	<---	Kompetensi	,149	,066	2,241	,025	par_15
Kinerja	<---	Motivasi	,431	,206	2,092	,036	par_16
Kinerja	<---	Iklim_Organisasi	,438	,191	2,291	,022	par_19

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk Structural Equation Model (SEM) sebagai berikut :

$$Y1 = 0,572 X1 + 0,182 X2$$



$$Y_2 = 0,438 X_1 + 0,149 X_2 + 0,431 Y_1$$

**Keterangan:**

X1 = Iklim Organisasi

X2 = Kompetensi

Y1 = Motivasi Kerja

Y2= Kinerja

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dihasilkan dari model persamaan struktural untuk menyatakan besarnya pengaruh yang diberikan kepada variabel terikat dari variabel bebas yang terkait dengan jalur pengaruh masing-masing menunjukkan hasil sebagai berikut.

**Tabel 4.14**  
**Koefisien Determinasi (*Squared Multiple Correlation*)**

Variabel	Estimate
Kinerja	0,464
Motivasi Kerja	0,619

Hasil perhitungan di atas memperlihatkan bahwa dalam model ini variabel iklim organisasi, kompetensi dan motivasi yang secara bersama-sama memberikan pengaruhnya kepada nilai kinerja ( $Y_2$ ) adalah sebesar 46,4%. sedangkan terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) pengaruh sebesar 61,9%. Ini berarti bahwa proporsi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini memberikan kontribusi pengaruh yang cukup besar, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Baik pengaruh langsung, pengaruh tak langsung, ataupun pengaruh total variabel antededen.

Besarnya *pengaruh langsung (direct effect)* berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antar variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebagai berikut :

1. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang dibuktikan dengan nilai probability (0,001) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (3,205), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang dibuktikan oleh nilai probability (0,006) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (2,770), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,022) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (2,291), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).
4. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,025) dan

nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (2,241), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).

5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,036) dan nilai t-hitung atau C.R adalah sebesar (2,092), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian (hipotesis alternatif diterima).

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous dependent* melalui variabel *endogenous intervening*. Sedangkan total pengaruh (*total effect*) adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka besarnya *Indirect Effect* atau nilai pengaruh tidak langsung iklim Organisasi terhadap kinerja dengan dimediasi motivasi kerja pegawai pada Dinas-Dinas di Kabupaten Kudus sebesar 0,248. Sedangkan *total effect* antar variabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian adalah total pengaruh iklim Organisasi terhadap kinerja dengan dimediasi motivasi kerja sebesar 0,685 yang merupakan penjumlahan dari *direct effect* (0,438) + *indirect effect* (0,246). Sedangkan *Indirect Effect* atau nilai pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja dengan dimediasi motivasi kerja pegawai pada Dinas-Dinas di Kabupaten Kudus sebesar 0,078. Sedangkan *total effect* antar variabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian adalah total pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan dimediasi motivasi kerja sebesar 0,227 yang merupakan penjumlahan dari *direct effect* (0,149) + *indirect effect* (0,078).

Uji Hipotesis I ; Hipotesis I yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara iklim Organisasi terhadap motivasi terbukti, karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel iklim Organisasi dengan motivasi yang tampak pada tabel 4.15 adalah sebesar 3,205 dengan nilai P sebesar 0.001. Kedua nilai ini menunjukkan nilai di atas 1,96 untuk CR dan di di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis II Hipotesis II yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi terhadap motivasi terbukti karena dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel keterlibatan dengan kinerja pegawai adalah sebesar 2,770 dengan nilai P sebesar 0.006. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat diterima, nilai CR memenuhi syarat masih di atas 1,96 dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini tidak dapat diterima.

Uji Hipotesis III ; Hipotesis III pada penelitian ini adalah ada pengaruh positif yang signifikan antara iklim Organisasi terhadap kinerja terbukti hal ini dapat diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel iklim Organisasi dengan kinerja pegawai adalah sebesar 2,291 dengan nilai P sebesar 0.022. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel iklim Organisasi terhadap kinerja dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis IV ; Hipotesis IV pada penelitian ini yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai terbukti hal ini data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel kompetensi dengan kinerja pegawai adalah sebesar 2,241 dengan nilai P sebesar 0,025. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kompetensi terhadap

kinerja pegawai dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis V ; Hipotesis V yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai terbukti hal ini dapat diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai adalah sebesar 2,092 dengan nilai P sebesar 0,036. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima, karena tidak memenuhi syarat di bawah 1,96 untuk CR dan di atas 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis VI ; Hipotesis VI pada penelitian ini adalah ada pengaruh positif yang signifikan antara iklim Organisasi terhadap kinerja dengan mediasi motivasi tidak terbukti hal ini dapat diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel iklim Organisasi dengan kinerja pegawai dengan mediasi motivasi adalah sebesar 1,866 dengan nilai P sebesar 0.061. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel iklim Organisasi terhadap kinerja melalui mediasi motivasi tidak dapat diterima, karena tidak memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis VI penelitian ini tidak dapat diterima.

Uji Hipotesis VII ; Hipotesis IV pada penelitian ini yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi tidak terbukti hal ini data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel kompetensi dengan kinerja pegawai dengan mediasi motivasi adalah sebesar 1,763 dengan nilai P sebesar 0.062. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa tidak ada pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi motivasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan data – data dan hasil uji penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus ditunjukkan dengan peningkatan iklim organisasi yang meliputi perbaikan struktur, standar kerja, tanggungjawab, penghargaan, dukungan organisasi serta komitmen pegawai yang baik dapat menunjang motivasi kerja pegawai untuk dapat lebih bekerjasama dengan rekan sekerja.
2. Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus, ditunjukkan dengan peningkatan kompetensi dalam hal pengetahuan tentang pekerjaan, kecakapan dan keterampilan serta kesempatan mengikuti pelatihan akan mempengaruhi secara signifikan motivasi pegawai dengan memberikan pengakuan dan penghargaan atas hasil kerja.
3. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus ditunjukkan dengan peningkatan iklim organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan dengan melakukan perbaikan struktur, standar kerja, tanggungjawab, penghargaan, dukungan organisasi serta komitmen pegawai yang baik dapat menunjang kinerja pendidik untuk dapat lebih bekerjasama dengan rekan sekerja.

4. Ada pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus, ditunjukkan dengan peningkatan kompetensi dalam hal pengetahuan tentang pekerjaan, kecakapan dan keterampilan serta kesempatan mengikuti pelatihan akan mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai baik itu peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan efisien biaya.
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus, ditunjukkan dengan adanya kesejahteraan pegawai yang baik, keamanan dalam melakukan pekerjaan, kerjasama dengan sekerja juga semakin baik, dan adanya penghargaan atau hasil kerja didukung aktualisasi diri akan mempengaruhi secara signifikan kinerja pegawai baik itu peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan efisien biaya, pengawasan kerja serta memberikan dampak positif pada masing-masing individu.
6. Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus, hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya iklim organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan dengan melakukan perbaikan struktur, standar kerja, tanggungjawab, penghargaan, dukungan organisasi serta komitmen pegawai yang baik dapat menunjang kinerja pegawai untuk dapat lebih bekerjasama dengan rekan sekerja tidak semata-mata karena adanya dukungan atau dorongan dari motivasi kerja.
7. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus, hal ini menunjukkan peningkatan kompetensi dalam hal pengetahuan tentang pekerjaan, kecakapan dan keterampilan serta kesempatan mengikuti pelatihan tanpa adanya dukungan motivasi kerja mampu mempengaruhi secara signifikan dan positif pada kinerja pegawai baik itu peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan efisien biaya pengawasan kerja serta memberikan dampak positif pada masing-masing individu..

## Saran

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu iklim Organisasi, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, beberapa saran yang dapat diajukan dari penelitian adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya indikator variabel iklim organisasi yang lemah atau rendah pada butir 3 yaitu pada item mengenai persepsi responden pada pernyataan mengenai pegawai dapat memutuskan sendiri tanpa mendapatkan intervensi dari rekan kerja dikatakan masih belum optimal oleh karena itu sebaiknya sedapat mungkin dapat dikurangi intervensi pengambilan keputusan khususnya intervensi dari rekan kerjanya.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya indikator variabel kompetensi pada abutir 11 yaitu pada item mengenai persepsi responden pada pernyataan mengenai penempatan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki, saran yang dapat diberikan yaitu sebaiknya penempatan pegawai disesuaikan latar belakang pendidikan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki sehingga akan semakin mampu menunjukkan kinerja yang tinggi.
3. Variabel motivasi kerja masih ditemukan indikator variabel pada abutir 12 yaitu pada item mengenai

pendapatan (gaji / tunjangan / honorarium lain-lain) sudah mampu untuk memenuhi kesejahteraan memberikan tanggapan masih belum optimal saran yang dapat diberikan yaitu gaji atau tunjangan atau honorarium ini sudah ada standar, untuk itu pegawailah yang harus meningkatkan dirinya yaitu ditingkatkan kemampuan, atau diikutinya standar-standar kompetensi kerja sehingga otomatis faktor gaji akan mengikuti.

4. Variabel kinerja masih ditemukan indikator variabel pada butir 20 yaitu pada item mengenai dalam penyelesaian pekerjaan masih belum sesuai dengan batas/ target waktu saran yang dapat diberikan yaitu perlu ditingkatkan kedisiplinan kerja untuk memenuhi target tersebut dan perlu ditingkatkan kerjasama dengan rekan kerja sehingga target waktu yang diberikan akan dapat tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, J. W, 1964, *Motives, In Fantasy, Action and Society*, D. Van Nonstrand Cp, Princeton, New York.
- Anggiat M. Sinaga, & Sri Hadiati W.K, 2001, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Bahan Ajar Diklat TPIM Tingkat III*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Betlis N.C, 1980, “*The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave*”. *The Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Binawan Noor Tjahyono, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*
- Campbell J.P, Gasser MB, Oswald F, 1996, *The Substantive Nature of Job Performance Variability, In Individual Differences and Behavior in Organization*, ed. KR Murphy, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Celluci, Antony J Vries, David L De, 1978, “*Measuring Managerial Satisfaction A Manual for the MJSQ Technical Report II*”, Centre of Creative Leadership.
- Curch, Alan H, 1995, *Manajerial Behavioral and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes Human Resources Development Quantepley*”, vol 6 No. 2 Summer 1995.
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*, Edisi 7e PT. Prenhallindo, Jakarta
- Dessler, Gary, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, Edisi Kesepuluh PT. Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta.
- Emily, Huling, 2000, *Motivate Employees To Grow Your Agency*, Journal Property and Casualty/Risk and Benefite Management.
- Eubanks, James L, Julie B. Marshall, Michael P. Driscoll (1990), *A Competency Model For OD Pratitioners*, Training & Development.

- Frone, Michael R; Russel, Marcia, Cooper, Yh. Lyne, 1992, *Antecedents and Out Comes of Work Family Conflict : Testing a Model of the Work Family Interface*”, Journal of Applied Psychology, Vol. 77.1.
- Ganeshan, Shankar, dan Witz, Barton A, 1996. *Impact of Stating Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behavior*, Journal of Retailing, 72 (1), 31-56.
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H. Donelly Jr, 2000, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Binarupa Aksara, edisi kedelapan, Jakarta.
- Glimer, B, Van Hallert, 1971, *Industrial Psychology*, Second Edition, McGrawHill Kogakusha Company, Ltd Tokyo.
- Greenberg, Jerald dan Robert A, Baron, 1995, *Behaviour in Organization : Understanding and mANaging the Human Side of Work*, 5th Ed. Engewood Clift : Prenticxe-Hall.
- H. M Affandi, 2002, Pengaruh Iklim organisasi terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai
- Hani, Handoko, 1995, *Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Hersberger Scoot L, Lichtenstein P, Knox Sarah S, 1994, *Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No.1 pp. 24-23.
- H.M. Affandi, 2002, *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)*.
- Judge Timothy A, Watanable Shinichiro, 1993, *Another Lock at The Job Satisfaction – Life Satisfaction Relationship*. Journal of Applied Sychology, Vol 78 939 – 948.
- Kukuh, 2001, Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Pegawai
- Kirkman, Bradley L; Shafiro, Debra, L 2001, *The impact of Cultural values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self – Managing Work Teams, The Mediating Role of Employer Resistance*, Academy of Management Journal, Vol 44, P.557.
- Leny Triastuti, 2009, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe A3 Surakarta*
- La Folette W, 1975, *How is The Climate on Your Organization*, Personal Journal, 54, 376-379.
- Lawler, E and Porter, L, 1979, *Organizational Behavior and Human Performance*, Organizational Behavioral and Human Decision Processes, Vol. 2, pp. 122 -142.
- Luthan, F, 1998, *Organizational Behavior*, Eight Edition, Singapore, Mc Graw Hill International Edition.
- Masnurhadi dan Bambang Setiaji, 2008, Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan di Rumah Sakit DR. Moewardi Surakarta
- Mc Cue Clifford P & Gianakis Gerasimos A., 1997, *The Relationship between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Goverment Finance officer on Ohio*, Public Productivity &

- Management Review, Vol. 21 No. 2, pp. 170 – 191, December, (1997 Sage Publications, Inc).
- Mc Nesse-Smith, D, 1996, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, Hospital & Health Service Administrasi, 41 : 2, pp. 160 – 175, Summer.
- Mirabile, Richard J, 1997, *Everything You Wanted to Know About Competency Modeling*, Training & Development.
- Perry, James L & Theodore K, Miller, 1991, *The Senior Excecutive Service : Is It Improving Managerial Performance*, Public Administration Review.
- Reskohadiprojo, Sukanto, 1992, *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta, BPFE.
- Rogga, K, L, Schmidt, D. B, Shull, C, and Schmitt, N, 2001, *Human Resources Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction*, Journal of Management, July, 2001, pp, 70 – 89.
- Schuler, Randal S dan Susan E.Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia menghadapi Abad ke-21* Erlangga, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Soffian Effendi, 1991, *Metodologi Penelitian*, Bumi Aksara, Semarang.
- Sekaran, Uma, 2000, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Third Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Staples D. S, 1996, *An Investigation of Some Key Information Technology Enable Remote Management and Remote Work Issues*”, Conference Procening of The Australasian Conference on Information System University of Tasmania, Hobart.
- Stoner, JAF, 1986, *Management*, Second Edition Penerjemah Antarikso dkk, di edit oleh Gunawan Hutahuruk, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Yuan Ting, 1996, *Analysis of Job Satisfaction of the Federal White Collor Work Force : Findings From The Survey of Federal Employess*, Journal American Review of Public Administration, Vol. 26, no. 4.
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- , 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 1995, Edisi II, Balai Pustaka, Jakarta
- , 1999, *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- , 2008, *Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 6 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Kudus*
- , 2004, *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah*.
- , 2009, *Pedoman Penyusunan Tesis, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus, Kudus*.