

PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA BANDUNG

Neneng Milasari
ASM Kencana Bandung
milaimmi2405@gmail.com

Abstrak

Masalah utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah Kinerja pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung, yang diduga dipengaruhi oleh faktor Motivasi dan Kompensasi kerja pegawai. Seberapa besar pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial. Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Kompensasi, Motivasi dan Kinerja pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung, serta pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara simultan maupun parsial. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung sebanyak 69 orang. Data dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data tersebut didapatkan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang penulis sebar. Hasil analisa data yang telah penulis lakukan, maka didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi dan Kompensasi kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung. Kinerja pegawai pegawai sebesar 85,90% dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja serta kompensasi dan sisanya 14,10% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada studi ini. Kata Kunci : motivasi, kompensasi, kinerja pegawai.

Abstract

The main problem that will be studied in this research is Employee Performance On Public Works Department Bandung, which allegedly influenced by motivation factor and work compensation of employees. How much influence Motivation and Compensation on Employee Performance On Public Works Department Bandung, either simultaneously or partially. The purpose of the authors to conduct this research is to know and analyze the Compensation, Motivation and Employee Performance On Public Works Department Bandung, and the influence of both independent variables to the dependent variable either simultaneously or partially. The method used in this research is method with descriptive and verification approach. Respondents in this study are Civil Servants at the Public Works Department of Bandung as many as 69 people. The data in this study is the primary data, where the data obtained from respondents' answers to the questionnaires that the author distributed. The result of data analysis which has writer do, hence got result that

there are significant influence from motivation and work compensation either simultant or partially to satisfaction of employee of Bandung Public Works Department. Employee employee performance equal to 85,90% influenced by work motivation variable and also compensation and the rest 14,10% influenced by other factor not examined in this study.

Keywords: motivation, compensation, employee performance

Pendahuluan

Dalam pengamatan penulis, pelayanan yang diberikan oleh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung belum berjalan sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-Undang dan peraturan pemerintah Daerah. Masih banyak kejanggalan dan permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung dalam memberikan layanannya kepada pegawai. Adanya permasalahan-permasalahan dalam pelayanan baik administrasi maupun teknis kebinamargaan dan pengairan di Kota Bandung yang diselenggarakan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung terlihat dari indikasi sebagai berikut : Pendelegasian dari atas belum maksimal, Belum memadainya persyaratan dalam rangka pelaksanaan pelayanan administrasi dan bimbingan teknis, seperti bagaimana prosedur yang harus dilalui, apa saja kegiatannya dan lain sebagainya, semua itu belum dijelaskan dalam standar operasional, Belum optimalnya sosialisasi pelayanan administrasi dan bimbingan teknis kepada pegawai, Masih rendahnya mental dan *attitude* pegawai pemerintah dalam melayani, Kurangnya intensitas pelatihan pegawai dalam rangka pemberian pelayanan administrasi dan bimbingan teknis.

Belum optimalnya pelayanan administrasi dan bimbingan teknis di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung tersebut diduga secara dominan

dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja pegawai dan kompensasi.

Pembinaan yang diberikan kepada pegawai masih belum matang, sehingga dalam bekerja pegawai masih banyak yang belum mengerti apa yang harus mereka kerjakan. Sehingga pegawai tidak paham dengan birokrasi yang ada di pemerintahan. Pembinaan yang diberikan kepada pegawai belum maksimal, sehingga dalam melakukan tugas yang diberikan atasan, pegawai masih banyak yang canggung. Rendahnya pembinaan ini terlihat dari gejala sebagai berikut : Pegawai masih banyak yang tidak paham dengan job desk yang diberikan kepada mereka, Masih banyak pegawai yang tidak menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan, Masih banyak pegawai yang lempar tanggung jawab kepada rekan kerja yang lain, sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak efisien, Pegawai tidak paham dengan apa yang mereka lakukan.

Sehingga diduga rendahnya kompensasi yang dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pelaksanaan fungsi dan tugas pokok di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung. Pembinaan yang dilalukan oleh instansi kepada pegawai belum mampu meningkatkan efisiensi pegawai dalam bekerja. Hal ini terlihat dari masih banyaknya pegawai yang tidak mematuhi apa yang telah ditetapkan oleh instansi, sehingga dalam bekerja mereka belum mampu

menghasilkan nilai tambah terhadap lembaga. Hal ini sangat kentara sekali terlihat ketika masyarakat datang untuk mengurus semua keperluan nampak para pegawai belum mampu melayani dengan baik. Bahkan terkesan pegawai sebagai pegawai yang baru, padahal mereka sudah bekerja lebih dari lima tahun di kantor tersebut. Fenomena inilah yang penulis lihat sebagai akibat dari kurangnya pembinaan yang dilakukan kepada pegawai dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

Begitu juga dengan rendahnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai, sehingga banyak pekerjaan yang tidak selesai pada waktunya. Tentu hal ini akan menjadikan administrasi berantakan. Dimana dalam menjalani reformasi dibidang birokrasi pegawai itu sendiri harus paham apa itu yang dimaksud dengan birokrasi.

Kajian Literatur

Istilah motivasi dalam bahasa Inggris berasal dari perkataan *motion* yang bersumber pada perkataan Latin *movere* yang berarti bergerak. Menurut arti katanya, motivasi atau motivator berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan-dorongan. Motivasi dapat juga diartikan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada pada diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku-perilaku.

Definisi motivasi menurut Saydam (2000:227) adalah keseluruhan proses pemberian dorongan kepada pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Di dalam sebuah lembaga maupun organisasi, motivasi merupakan hal yang penting untuk dimiliki pegawai agar dapat sesuai dengan visi misi

yang diemban oleh lembaga atau organisasi tersebut. Motivasi (dorongan) menjadi penting diberikan kepada para pegawai agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan sehingga para pegawai dapat saling bekerjasama dan mampu mencapai hasil maksimal. Motivasi bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi tingkat prestasi/kinerja seseorang. Ada dua faktor yang terlihat, kemampuan perseorangan dan pemahamannya tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi/kinerja kerja yang tinggi.

Motivasi merupakan proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu tujuan tertentu. Atau dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi internal) maupun dari luar individu (motivasi eksternal). Tujuan dari motivasi ini, jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Yang termasuk pada motivasi internal adalah : persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan termasuk motivasi eksternal adalah : jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya

sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Diketahui bersama bahwa banyak alat atau sarana untuk pemenuhan kebutuhan manusia. Adapun salah satu alat untuk pemenuhan kebutuhan manusia adalah kompensasi. Kompensasi merupakan alat yang paling penting di dalam memenuhi kebutuhan manusia, mengingat bahwa bentuk kompensasi yang nyata seperti upah atau gaji, uang lembur, tunjangan makan, transport, dan sebagainya.

Umumnya seseorang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Pegawai tersebut menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi mengharapkan suatu imbalan atau kompensasi dari organisasi tersebut.

Dengan melihat fungsi kompensasi tersebut di atas, dapatlah dikatakan bahwa kompensasi diharapkan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya yang merupakan pendorong seseorang untuk bekerja dan tentunya akan mempengaruhi semangat kerja pegawai tersebut. Menurut Soepomo (2002:112), Kompensasi adalah pemberian upah berupa uang dan berupa barang termasuk pengobatan, perawatan, perumahan, peningkatan jasa dan lain-lain". Dan menurut Simamora, (2005:67) : "Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi". Adapun menurut Siagian, (2008:83): "Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang

yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi". Menurut pendapat Mangkunegara (2003:91), bahwa: "Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka".

Jika dilihat dari pendapat-pendapat di atas, bisa disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu proses timbal balik antara individu-individu dengan organisasi yang dapat berupa uang dan bukan uang yang terjadi karena adanya suatu kerja sama yang telah disepakati bersama.

Menurut Robbins (2006:14), mengemukakan bentuk-bentuk kompensasi bahwa : "Kompensasi ada dua bentuk, yaitu : intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik adalah nilai (non-materi) yang diterima dari suatu tugas. Imbalan instrinsik contohnya adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan, rasa bertanggung jawab, kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya keleluasaan dalam menjalankan tugas, menjadikan pekerjaan lebih menarik, dan keanekaragaman tugas. Sedangkan kompensasi ekstrinsik adalah imbalan yang diterima dari lingkungan yang mengelilingi tugas itu sendiri, yaitu : kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan non finansial."

Kompensasi langsung adalah imbalan yang diterima pegawai secara langsung karena telah memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap lembaga. Kompensasi langsung terdiri dari atas gaji pokok, bonus, pembagian saham, premi, liburan, cuti dan pembagian keuntungan.

Kompensasi tidak langsung terdiri atas jaminan keselamatan seperti asuransi jiwa dan kesehatan, gaji penuh saat berhalangan kerja, dan jasa layanan lainnya.

Sedangkan kompensasi non finansial adalah segala fasilitas yang diberikan oleh organisasi. Hal-hal yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah prestasi kerja, kesungguhan usaha, tingkat kesulitan bidang tugas, rentang waktu penyelesaian tugas, tingkat keterampilan, dan senioritas.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa bentuk kompensasi dapat berupa uang maupun bukan uang atau fasilitas lain yang diterima pegawai dalam sebuah organisasi yang diberikan langsung atau tidak langsung kepada pegawai.

Adapun pembagian kompensasi yang terdiri dari kompensasi dalam bentuk uang dan bukan dalam bentuk uang, dapat dijelaskan sebagai berikut: Kompensasi dalam Bentuk Uang terdiri atas :Upah dan Gaji Pokok biasanya berhubungan dengan tarif uang yang ditentukan perjam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah biasanya digunakan untuk pekerja-pekerja pabrik, produksi dan pemeliharaan, dan lain-lain. Untuk wilayah DKI Jakarta sesuai dengan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia dengan nomor 20/MEN/2000 pada tanggal 18 Februari 2000, ditetapkan bahwa upah minimum regional sebesar Rp 286.000,00 (Kumpulan Peraturan Pemerintah RI dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Tentang Ketenagakerjaan, Jamsostek, UMR, 2001 : 28).

Akan tetapi, yang disebut gaji (*Salary*) umumnya digunakan untuk tarif uang yang ditentukan dengan waktu mingguan, bulanan atau tahunan. Gaji tidak melihat lamanya jam kerja. Gaji

umumnya digunakan untuk pekerja seperti karyawan, staff profesional dan pejabat pengambil keputusan. Di samping gaji pokok, biasanya karyawan menerima juga berbagai macam tunjangan. Menurut Simanjuntak (2003 : 111) "Tunjangan-tunjangan itu sebagai persentase dari gaji pokok atau dalam jumlah tertentu seperti tunjangan kemahalan (penyesuaian upah terhadap perbedaan dan perubahan tingkat harga), tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, dan lain-lain". Dalam penelitian ini, tidak disebutkan angka yang nyata mengenai jumlah gaji, dengan alasan adanya ketentuan dari instansi bahwa gaji merupakan suatu yang rahasia. Dengan kata lain, gaji merupakan hal yang sensitif. Tunjangan-tunjangan (*Benefit*) ialah suatu tambahan uang yang diberikan oleh instansi di luar gaji atau upah kepada pegawai yang berhubungan dengan kepegawaian didasarkan pada kebutuhan karyawan. Tunjangan Langsung ialah tunjangan yang pemberiannya bersamaan dengan gaji pokok atau upah yang diberikan setiap bulan. Contohnya tunjangan uang makan, tunjangan transport, dan lainnya. Tunjangan tidak langsung ialah tunjangan yang pemberiannya tidak bersamaan dengan gaji pokok atau upah yang diberikan setiap bulan. Tunjangan tidak langsung diberikan pada kejadian-kejadian tertentu yang dialami oleh pekerja tersebut, misalnya tunjangan hari tua, tunjangan asuransi kesehatan, tunjangan asuransi kecelakaan, dan lain-lain. Insentif (*Incentive*)

Seperti diketahui bahwa ada berbagai pengertian mengenai insentif yang dapat digunakan. Salah satu pengertian insentif adalah suatu pemberian tunjangan baik yang berupa uang maupun fasilitas kepada

seseorang dengan tujuan agar dapat melakukan tugasnya lebih baik dan giat (Gie, 2004 : 193).

Insentif bisa dikatakan sebagai tambahan penghasilan di luar gaji atau upah yang diberikan oleh instansi kepada individu atau kelompok, karena prestasi kerja individu atau kelompok tersebut. Tujuan utama program insentif adalah memotivasi atau mendorong untuk meningkatkan produktivitas individu atau kelompok dan efektivitas biaya. Program insentif terdiri dari : Program Insentif Individu dan Program Insentif Kelompok. Kompensasi dalam Bentuk Bukan Uang, terdiri atas : Status kepegawaian adalah status yang diberikan instansi kepada seorang yang bekerja. Umumnya, status kepegawaian ini terdiri atas 2 macam yaitu pegawai tetap atau permanen dan pegawai tidak tetap seperti honorer, kontrak, dan lepas (*Freelance*).

Kemungkinan Berkembang (prospek karier) Prospek karier atau bisa juga disebut promosi prestasi kerja adalah pengangkatan seorang untuk menduduki suatu jabatan atau untuk naik jenjang yang didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai pegawai yang akan dipromosikan. Kondisi kerja, dilihat dari suasana motivasi yang dirasakan oleh individu dalam bekerja di instansi. Kondisi kerja ini, seperti kondisi sesama rekan kerja dan antara bawahan dengan atasan. Prosedur instansi adalah mekanisme atau tata cara kerja yang dimiliki instansi dalam mengambil suatu kebijakan bagi instansi. Seorang pegawai yang merasa kebutuhan kompensasi dalam bentuk uang sudah terpenuhi, akan termotivasi oleh kebutuhan kompensasi dalam bentuk bukan uang. Dengan kata lain, pegawai yang merasa puas oleh penghasilan yang

didapatnya akan menuntut kebutuhan lain, seperti status kepegawaian, prospek karier, kondisi kerja dan prosedur instansi.

Hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Terdapat pengaruh antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.

Metode Penelitian

Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Dimana telah terdapat teori yang mendukung penelitian ini atau yang mendasari penelitian ini. Yaitu teori yang menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap peningkatan tertib administrasi (Musnif, 2005:10). Pada penelitian ini, karena terdapat 2 variabel independen (bebas) dan 1 variabel dependen (terikat), maka analisa yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda antara dua variabel bebas yaitu Motivasi (X_1) dan Kompensasi (X_2), dengan satu variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai (Y).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang kemudian penulis interpretasikan menjadi data kuantitatif. Dimana data tersebut penulis dapatkan dengan cara menyebar angket kuesioner yang berupa daftar pertanyaan yang penulis susun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian. Data yang penulis analisa adalah data primer, dimana data tersebut merupakan jawaban langsung dari responden yang penulis dapatkan melalui penyebaran angket kuesioner.

Hasil Penelitian

Keseluruhan proses pemberian dorongan kepada pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Hal - hal pendorong

berprestasi yang sifatnya intrinsik bersumber dari dalam diri seseorang dan faktor hygiene atau pemeliharaan yang berasal dari ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang. (Frederick Herzberg dalam Sedarmayanti, 2009 ;235). Dimensinya adalah Prestasi kerja, Penghargaan, Pekerjaan yang menantang, Tanggungjawab yang bertambah dan Pertumbuhan dan perkembangan. Hasil pengolahan data didapat sebagai berikut :

No	Pernyataan	Skor	Nilai
1	Mempunyai standar tinggi untuk prestasi kerja	203	Cukup Baik
2	Adanya penghargaan dapat mendorong utk lebih berprestasi	236	Cukup Baik
3	Penghargaan yang diperoleh meningkatkan semangat kerja	226	Cukup Baik
4	Adanya pekerjaan dengan tingkat kesulitan lebih tinggi	246	Baik
5	Adanya pekerjaan yang menantang untuk diselesaikan	230	Cukup Baik
6	Bertambahnya tanggungjawab	167	Kurang Baik
7	Adanya pertumbuhan yang signifikan dalam peningkatan tanggung jawab	274	Baik
8	Kenaikan level pekerjaan menunjukkan perkembangan diri	282	Baik
Jumlah		1864	Cukup Baik
Rata-rata		233	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017

Secara keseluruhan nilai Motivasi pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung cukup tinggi dengan penilaian dari responden rata-rata sebesar 233, dengan demikian dapat dikatakan bahwa Motivasi pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung cukup baik, motivasi tersebut memberikan dorongan kepada pegawai sehingga mereka bersedia bekerja lebih maksimal. Hal - hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik bersumber dari dalam diri seseorang dan faktor hygiene atau pemeliharaan yang berasal dari ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang.

Sebagian responden menilai penanganan kompensasi bagi pegawai berupa jaminan gaji/bonus, jaminan fasilitas dan kondisi kerja yang baik dan sanksi administratif cukup baik dilaksanakan. Pegawai berprestasi sering diberikan penghargaan atau kemudahan lainnya. Fasilitas dan kondisi kerja cukup memadai dan kondusif. Dengan demikian maka insentif merupakan “perangsang yang bersumber dari luar diri manusia”. Selain itu, kompensasi berupa sanksi administratif pun berjalan cukup baik. Berbagai tindakan hukuman disiplin bagi pegawai negeri tetap dilaksanakan sepanjang pegawai tersebut lalai atau melanggar aturan atau kode etik organisasi.

No	Pernyataan	Skor	Nilai
1	Insentif yang diterima memadai	276	Baik
2	Bayaran bertanggung mencukupi kebutuhan keluarga	280	Baik
3	Program perlindungan yang diterima sesuai	266	Baik

	dengan harapan		
4	Bayaran di luar jam kerja sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	218	Kurang Baik
5	Fasilitas dalam melaksanakan pekerjaan mencukupi	299	Sangat Baik
Jumlah		1339	Baik
Rata-rata		268	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017
Secara keseluruhan nilai kompensasi yang diterima oleh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung cukup tinggi dengan penilaian dari responden rata-rata sebesar 268, artinya bahwa kompensasi yang diterima oleh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung pada saat ini sudah baik. Kompensasi dalam bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada instansi, telah dirasakan cukup baik oleh para pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung.

No	Pernyataan	Skor	Nilai
1	Pendidikan dan pemahaman dapat mendukung pelaksanaan tugas	218	Cukup Baik
2	Kerja sama dengan atasan dengan rekan sekerja agar kinerja lebih baik	294	Sangat Baik
3	Kepercayaan masyarakat meningkat karena kinerja pegawai dalam melayaninya baik	277	Baik

4	Penampilan kerja pegawai mendorong budaya kerja yang ditampilkan lebih baik	297	Sangat Baik
5	Komunikasi yang baik kepada masyarakat mendorong kinerja efektif	213	Cukup Baik
6	Kerja yang efektif dan efisien menjadi budaya kerja pegawai sehari hari	302	Sangat Baik
Jumlah		1601	Baik
Rata-rata		267	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017
Secara keseluruhan nilai kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung cukup tinggi dengan penilaian dari responden rata-rata sebesar 281,8 dengan nilai tertinggi 345. Responden menilai para pegawai cukup baik kinerjanya, terutama dalam memberikan manfaat layanan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga diperoleh hasil yang cukup memuaskan dalam suatu pencapaian tujuan dalam bekerja, sebagaimana yang telah ditanamkan setiap pegawai dalam dirinya suatu misi dan harapan pelayanan yang baik kepada masyarakat inginkan.
Pengujian Hipotesis Sebagai manfaat awal mengenai pola distribusi jawaban responden maka telah dilakukan analisa distribusi frekwensi jawaban responden berdasarkan perolehan skor dari variabel (X_1) motivasi, (X_2) kompensasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependent (Y), meskipun hasil analisis tersebut belum dapat digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan tentang

pengaruh variabel X terhadap variabel Y artinya hasil analisisnya belum mampu menjawab apakah hipotesis yang diajukan, diterima atau ditolak. Untuk itu perlu dilakukan analisis statistik. Mengingat penelitian ini melibatkan variabel antara (intervening variabel) untuk menghubungkan variabel bebas dan terikat maka teknik statistik yang dipandang tepat pengujiannya adalah teknik analisa jalur (*path analysis*) yang dilengkapi dengan analisis determinasi.

Berdasarkan hasil pengujian variabel Pengaruh motivasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y), diperoleh hasil sebagai berikut:

Hasil pengujian pengaruh Variabel motivasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Koef isien Kore lasi	Koef isien Jalur	t hitun g	t tabe l	Keter anga n	Total Pen garu h
0,63 194	0,84 819	13,8 1417	1,9 826 7	Signif ikan	0,65 257

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017
Tabel 4.26 menunjukkan bahwa koefisien (r) antara variabel X dan Y adalah sebesar 0,63194 artinya terdapat adanya hubungan yang cukup erat antara variabel Motivasi dan Kinerja Pegawai. Selanjutnya melalui uji signifikansi atas dasar koefisien jalur antara kedua variabel tersebut yaitu $P_{z1x} = 0,84819$ nampak t hitung = 13,81417 lebih besar dari t tabel = 1,98267. Ini berarti pengaruh variabel motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan dengan determinasi sebesar 0,71943 atau 71,94%.

Dengan demikian secara empirik, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung.

Berdasarkan hasil pengujian variabel Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.27

Hasil pengujian pengaruh Variabel Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Koef isien Kore lasi	Koef isien Jalur	t hitu ng	t tabe l	Keter angan	Total Peng aruh
0,42 394	0,54 744	5,95 367	1,98 267	Signif ikan	0,20 895

Sumber: Hasil pengolahan data, 2017

Tabel 4.27 menunjukkan bahwa koefisien (r) antara Variabel Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,42394 artinya terdapat adanya hubungan yang sedang antara variabel Kompensasi (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y). Selanjutnya melalui uji signifikansi atas dasar koefisien jalur antara kedua variabel tersebut yaitu $P_{z2x} = 0,54744$ nampak bahwa t hitung = 5,95367 lebih besar dari t tabel = 1,98267. Ini berarti pengaruh variabel Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah signifikan dengan determinasi sebesar 0,29969 atau 29,97%.

Dengan demikian secara empirik, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui berapa besar persentase pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung. Koefisien ini dihitung dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi dan nilai koefisien pengaruh yang diperoleh melalui perhitungan. Dapat dijelaskan hasil perhitungan nilai koefisien determinasi dari keseluruhan variabel dalam penelitian ini sebagai

berikut: Koefisien korelasi antara variabel pengaruh motivasi dan kinerja adalah $r_{X1Y} = 0,63194$ dengan determinasi sebesar $(0,63194)^2 = 0,39935$. ini menunjukkan bahwa terdapat 39,94% perubahan yang terjadi pada variabel Kinerja dijelaskan atau ditentukan oleh variabel motivasi, artinya kontribusi hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja Pegawai cukup besar yaitu 39,94% sedangkan sisanya sebesar 60,06% dipengaruhi oleh faktor lain. Koefisien korelasi antara variabel Kompensasi dan Kinerja adalah $r_{X2Y} = 0,42394$ dengan determinasi sebesar $(0,42394)^2 = 0,17973$. ini menunjukkan bahwa terdapat 17,97% perubahan yang terjadi pada variabel kinerja dijelaskan atau ditentukan oleh variabel kompensasi, artinya kontribusi hubungan antara variabel kompensasi dengan kinerja sangat kecil yaitu sebesar 17,97% sedangkan sisanya sebesar 82,03% dipengaruhi oleh faktor lain.

Koefisien korelasi antara variabel X (Motivasi dan Kompensasi) dan Kinerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) adalah $r_{XYZ} = 0,43375$ dengan determinasi sebesar $(0,43375)^2 = 0,18814$. ini menunjukkan bahwa terdapat 18,81% perubahan yang terjadi pada variabel Kinerja Pegawai dijelaskan atau ditentukan oleh Motivasi dan Kompensasi artinya kontribusi hubungan antara variabel X dan Y dengan Kinerja pegawai yaitu sebesar 18,81%, sedangkan sisanya sebesar 81,19% dipengaruhi oleh faktor lain.

Penutupan

Motivasi pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung cukup tinggi dengan penilaian dari responden rata-rata sebesar, artinya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai pada Dinas

Pekerjaan Umum Kota Bandung dalam bekerja cukup tinggi meskipun belum optimal memberikan dorongan kepada pegawai sehingga mereka bersedia bekerja lebih maksimal. Secara keseluruhan nilai kompensasi yang diterima oleh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung cukup tinggi dengan penilaian dari responden dengan nilai tertinggi. Kompensasi dalam bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada instansi, telah dirasakan cukup baik oleh para pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung. Secara keseluruhan nilai kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung cukup tinggi Responden menilai para pegawai cukup baik kinerjanya, terutama dalam memberikan manfaat layanan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga diperoleh hasil yang cukup memuaskan dalam suatu pencapaian tujuan dalam bekerja. Motivasi dan kompensasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandung.

Daftar Pustaka

- AA Anwar Prabumangkunegara, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, ROFDA.*
- Abdurachman, H. Arifin, Prof. Dr., 2002. *Kerangka Pokok-pokok Management Umum, Jakarta, PT. Ichtiar Baru Van Hoeve*
- Arikunto Suharsimi, 2001, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : Rhineka Cipta.*
- Andrew, E.B.Tani, 2005, *Corporate Culture & proses Pengembangan Organisasi; Jakarta, Optimal Technology Consultant*

- Andrew F. Sikula, 2006, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New Delhi: tata McGraw-Hill Publishing Company
- Arnoldo C.Hax & Nicolas S.Majluf, 2004, *Strategy Management An Integrative Perspective*, New Jersey: Printice Hall Inc.
- Asiah Zuhri dkk, 2000, *Manajemen Teori dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta, CV Haji Mas Agung,
- AS Muanajar, B. Sjahbadhyani dan Rufus Patty Wutun, 2004, *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta PT Erlangga
- Bambang Wahyudi, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Erlangga
- Bintoro Tjokroamidjojo, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Erlangga
- Block, James M. 2001, *Assignment : Management, A Guide to Executive*. New Jersey: Printice Hall Inc.
- Cascio, FW, 2003, *managing human resource: Productivity, Quality of Work Life*, Profit Fifth Edition, Irwin Mc Graw - Hill Companies, Inc.
- Cohen and Holliday, 2004, *Statistic For Social Scientist*, Harper & Row, Publishers London
- Consuelo G. Sevilla dkk, 2002, *Pengantar Metode Penelitian*, Jakarta : Bumi Aksara 2004
- Ensklopedia Administrasi. Jakarta PT Gunung Agung,
- David A.Nadler; J.Richard Hackman; 2004, Edward E.Lawler III, *Managing Organizational Behavior*, Boston, Toronto, Little Brown and Company
- Daniel A. Nadler, 2005, *Organisasi Dynamic*, Mc Graw - Hill Companies
- David C. Mc Celland , 2004, *Human Resource Management*, Irwin Mc Graw - Hill Companies, Inc.
- Dale Yoder, 2004, *Managing Human Resource*, Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Faustino Cardoso Gomes, 2004, *Human Resource Development*, Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Friedman , 2007, *Management*, Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Handayani, Soewarno, Drs., 2004, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Management*, Jakarta, PT. Gunung Agung
- Handoko, T Hani, 2006, *Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain*, Jogjakarta, BPFE
- Hasibuan, Melayu S.P., Drs., 2004, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta, CV. Haji Mas Agung
- Hersey & Blanchard, 2005, *Management of Organization Behavior*, Prentice Hall, Inc, New Jersey,
- John P. Kotter, James L. Kaskett, 2006, *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, Prehallindo Simon & Schluster (Asia) Pte,Ltd, the Free Press
- Kartono, Kartini., Dra., 2004, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali

Keith Davis, 2004, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New Delhi: tata McGraw-Hill Publishing Company

LAN RI, 2004, Manajemen dalam Pemerintah, Jakarta,

Majalah Management & Usahawan Indonesia, maret 2006, No.2 thn XXXV

Manulang, Drs, M.2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, CV Haji Mas Agung

Mary Parker Follet, 2000, *Manajemen Teori dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta, PT Gunung Agung.

Moekijat. 2004, *Prinsip-Prinsip Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung : Alumni

Mondy, R Wayne, 2005, *Managing Human Resource*, Fifth Edition, Irwin Mc Graw - Hill Companies, Inc.

Nawawi, Hadari. 2002, *Metode Penelitian*. Bandung : Alfabeta,

Nazir, Moh. 2003, *Metode Penelitian*. Jakarta : Bumi Aksara,

Nitisemito, Alex. S.2006, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia

Ndraha, Talizuduhu, 2003, *Budaya Organisasi*, Jakarta, PT Ghalia Indonesia

Pamudji, S. 2002, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara

Pariata Westra, Drs, 2001, *Ensiklopedia Administrasi*, Jakarta

Prajudi Atmosudirjo, 2007, *Pengambilan Keputusan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada

Prasetya Irawan, 2007, *Metode Penelitian*, Jakarta, PT Gunung Agung

Robert Bacal, 2005, *Performance Manajement*, Prentice Hall, Inc, New Jersey

Rivai A., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Gramedia

Rokeach, N., 2002 , *The Nature of human values*, the free press, Mc Millan Publ.Co.Inc. New York

Selamet, WA, *Dasar-dasar Administerasi pemerintahan*, Jakarta, PT Gunung Agung. 2005

Shaun Tyson, Tony Jackson, 2000, *The Esense of Organizational Behavior*, Mc Millan Publ.Co.Inc. New York

Siagian, Sondang P. 2008, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku administrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung, 2002.

Silalahi, Ulbert. 2004. *Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru.

Siregar Bakri, 2001, *Metode Riset Social Suatu Pengantar*, Jakarta : Raja Grafindo Persada

Soegiyono.2002.*Metode Penelitian Administrasi*:Bandung :Alfabeta

Soekarno, K. 2004, Dasar-Dasar Manajemen, Jakarta, Miswar

Soekidjo Notoatmojdo., 2003, *Manajemen Perkantoran*, Bandung Alfabeta

Stephen P. Robbins,2006, *Perilaku Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta

Stoner,James A.F.,2007, *Management*. Sixth Edition,New Jersey : Prentice Hall,Inc.

- Sugandha, Dann., Drs., MPA, 2005, *Kepemimpinan Di Dalam Administrasi*, Bandung, Sinar Baru.
- Suherman dkk., 2007, *Teknik-Teknik Dasar Pembangunan Masyarakat*, Jakarta, CV. Haji Masagung
- Sujana, 2001, *Metode Statistika*, Bandung Tarsito
- Surachmad, Winarno, 2002, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung, Tarsito.
- Suryaningrat, bayu., Drs, 2000, *Wewenang Tugas dan Tanggung Jawab*, Jakarta-Surabaya, Panto
- Suwardi, Eddy., Drs, 2003, *Aspek-Aspek Kepemimpinan Dalam Manajemen*.
- The Liang Gie, 2004 *Aministrasi Negara* Jakarta :PT Gunung Agung,
- Thoha, Miftah, 2003, *Kepemimpinana Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grapindo Persada,
- Umar Gay, 2000, *Metode Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta, Rineka Cipta
- Umar Husein, 2004, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Winardi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Ya'cob, H. Hamzah., Dr, 2004, *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung, CV. Dipenogoro
- Ainsworth, Murray, et al. 2002. *Managing Performance, Managing People*. Pearson Education Australia Pty, Ltd, Frech Forest NSW.
- Bacal, Robert 2004. *How to Manage Performance* 24 Lesson For Improving Performance. Mc. Graw Hill, Companies. New York.
- Cresswel, John W. *Research Design and Quantitative Approaches*. Sage Publication, Inc. California.
- Davis, Keith and John Newstorm. W. 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Mc Graw Hill, Inc. New York.
- Donald J. Bowersox, 2002, *Supply change logistic management*,
- Eileen Rachman, 2006, *Meraba integritas, bisakah?* Kompas. Experd, Jakarta
- Ginanjjar Agustian, Ary. 2003. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power : Sebuah Inner Journey melalui Al Ihsan*. Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP. 1996. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta
- Hesselbein, Frances and Johnston, Rob. 2002. *On High Performance Organization*. John Wiley and Sonc, Inc. New York.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. DIA FISIP UI. Jakarta.
- Istijanto, 2006. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Kerlinger, Fred N. 1986. *Foundation of Behavioral Research*. Holth, Rinehart and Winston, Inc.
- Kountor, Ronny. 2006. *Statistik Praktis Pengolahan Data untuk Penyusunan Skripsi dan Tesis*. PPM. Jakarta

- Litwin, George. H, and Strunger, Robert, A. 1968. *Motivation and Organization Climate*. Boston Graduate School of Bussiness Administration. Harvard University.
- Lubis, SB Hari dan Huseini Martani. 1987. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Pusat Antar Universitas. UI. Jakarta.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi (penerjemah : Vibin Andhika Yuwono, dkk)*. Andi. Yogyakarta.
- Mathis, Robert L and Jackson, John H. 2004. *Human Resources Management*. Thomson South Western. Natorp Boulevard. Ohio.
- Nugroho, Bhuono Agung, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Andi. Yogyakarta
- Pabundu Tika, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Instansi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Peter, Tom. 2002. *Boss Talk : CEOs Share the Ideas That Drive the World's Most Succesful Companies*, terjemahan Rahmani Astuti. Bentang Pustaka. Yogyakarta
- Rayini, 2006, *University of Queensland*. Brisbane
- Ravianto, J. 1990. *Produktivitas dan Manusia Indonesia : Kecakapan, Nilai-Nilai Agama, Etika Kerja*. Lembaga Komitmen masyarakat Informasi Usaha dan Produktivitas. Jakarta
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior*, Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Rochaety, Ety, Ety. et. Al. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis dengan Aplikasi SPSS*, Mitra Wacana Media. Jakarta
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. STIM YKPN, Yogyakarta.
- Stevenson, Nancy, 2000. *Ten Minute Guide Motivating People*. Terjemahan Dwi Prabantini. Andi. Yogyakarta.
- Suyanto, M. 2006. *Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan*. Andi. Yogyakarta
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Zainun, Buchori. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara. Jakarta
- Barata, Atep. 2004. *Dasar- dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : Elex Media. Komputindo.
- Kasmir. 2006. *Manajemen Perbankan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Lewis, Carol W., and Stuart C. Gilman. 2005. *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. Market Street, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Roth, Gabriel Joseph. 1926. *The Privat Provision of Public Service in Developing Country*, Oxford University Press, Washington DC.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

- Wikipedia. Pelayanan Publik.
http://en.wikipedia.org/wiki/public_service
- Kartono,, 2004, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali
- Keith Davis, 2004, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New Delhi: tata McGraw-Hill Publishingh Company
- LAN RI, 2004, *Manajemen dalam Pemerintah*, Jakarta,
- Majaah Management & Usahawan Indonesia, maret 2006, No.2 thn XXXV
- Manulang, Drs, M.2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, CV Haji Mas Agung
- Mary Parker Follet, 2000, *Manajemen Teori dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta, PT Gunung Agung.
- Moekijat. 2004, *Prinsip-Prinsip Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung : Alumni
- Mondy, R Wayne, 2005, *Managing Human Resource, Fith Edition*, Irwin Mc Graw - Hill Companies, Inc.
- Nawawi, Hadari. 2002, *Metode Penelitian*. Bandung : Alfabeta,
- Nazir, Moh. 2003, *Metode Penelitian*. Jakarta : Bumi Aksara,
- Nitisemito, Alex. S.2006, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Ndraha, Talizuduhu, 2003, *Stres Organisasi*, Jakarta, PT Gahlia Indonesia
- Pamudji, S. 2002, *Kepemimpnan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Pariata Westra, Drs, 2001, *Ensiklopedia Administrasi*, Jakarta
- Prajudi Atmosudirjo, 2007, *Pengambilan Keputusan*, , Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Prasetya Irawan, 2007, *Metode Penelitian*, Jakarta, PT Gunung Agung
- Robert Bacal, 2005, *Performance Manajement*, Prentice Hall, Inc, New Jersey
- Rivai A., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Gramedia
- Rokeach, N., 2002 , *The Nature of human values, the free press*, Mc Millan Publ.Co.Inc. New York
- Selamet, WA, *Dasar-dasar Administerasi pemerintahan*, Jakarta, PT Gunung Agung. 2005
- Shaun Tyson, Tony Jackson, 2000, *The Esense of Organizational Behavior*, Mc Millan Publ.Co.Inc. New York
- Siagian, Sondang P. 2008, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku administrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung, 2002.
- Silalahi, Ulbert. 2004. *Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru.
- Siregar Bakri, 2001, *Metode Riset Social Suatu Pengantar*, Jakarta : Raja Grapindo Persada
- Soegiyono.2002.*Metode Penelitian Administrasi*:Bandung :Alfabeta
- Soekarno, K. 2004, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta, Miswar
- Soekidjo Notoatmojdo., 2003, *Manajemen Perkantoran*, Bandung Alfabeta

Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta

Stoner, James A.F., 2007, *Management. Sixth Edition*, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Sugandha, Dan., Drs., MPA, 2005, *Kepemimpinan Di Dalam Administrasi*, Bandung, Sinar Baru.

Sujana, 2001, *Metode Statistika*, Bandung Tarsito

Surachmad, Winarno, 2002, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung, Tarsito.

Suryaningrat, bayu., Drs, 2000, *Wewenang Tugas dan Tanggung Jawab*, Jakarta-Surabaya, Pacto

Suwardi, Eddy., , 2003, *Aspek-Aspek Kepemimpinan Dalam Manajemen*.

The Liang Gie, 2004 *Aministrasi Negara* Jakarta : PT Gunung Agung,

Thoha, Miftah, 2003, *Kepemimpinana Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada,

Umar Gay, 2000, *Metode Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta, Rineka Cipta

Umar Husein, 2004, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Wahyusumidjo. 2005. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. Ghalia Indonesia.

Winardi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Ya'cob, H. Hamzah., Dr, 2004, *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung, CV. Dipenogoro

Yukl, Gary A. 2008. *Leadership in Organization*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta Prenhalindo.

Yuyun Wirasasmita, 2004. *Pemecahan Masalah Bisnis melalui Logical Framework Approach (LFA) : Praktek-Praktek Bisnis Antara Teori dan Realita Seminar Nasional*. DMB-UNPAD. Jakarta.