

Pengaruh Karakteristik Organisasi, Pekerjaan Dan Individu Terhadap Kinerja PNS

*Hj. Sulastini **

Analisis Prospek Kepariwisata Di Propinsi Kalimantan Selatan.

*Lamsah **

Penggunaan Rasio Dalam Analisis Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Banjarmasin

*Hj. Kurniaty **

Analisis Kebijakan Pemberian Motivasi Dalam Upaya Meningkatkan Semangat Kerja Pada PT. Taspem (Persero) Cabang Banjarmasin.

*Hairul **

Analisis Strategi Bisnis Dalam Rangka Pengembangan Usaha Pada Koperasi Karyawan Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

*Farida Yulianti **

Pengaruh Stress Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jasa Transportasi Bis Jurusan Kotabaru-Banjarmasin Di Kabupaten Kotabaru.

*Erni Alfisah **

Identifikasi Kendala Dan Analisa Kebijakan Pemasaran Produk Kupedes Pada BRI Unit Semayap.

*Syahrani **

Analisis Proyeksi Produksi Dan Location Quotient (Lq) Pengembangan Sapi Potong Di Kota Banjarbaru Kalimantan Selatan.

*Husnurrofiq **

PENGARUH KARAKTERISTIK ORGANISASI, PEKERJAAN DAN INDIVIDU TERHADAP KINERJA PNS

(Kasus pada Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan.)

Sulastini*

(Dosen (UNISKA) MAAB Banjarmasin)

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi oleh suatu kenyataan bahwa perilaku kerja pegawai merupakan suatu permasalahan yang sangat krusial dan menjadi tantangan tersendiri bagi para pimpinan instansi. Oleh karena itu seorang pimpinan yang efektif perlu kiranya untuk menganalisa dan memahami perbedaan perilaku kerja pegawainya, kemudian mengelolanya kearah perilaku positif, Berkenaan dengan hal tersebut, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik organisasi, pekerjaan dan individu terhadap kinerja PNS. Metoda penelitian menggunakan metoda korelasional dengan populasi semua PNS dilingkungan Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan sebanyak seratus sepuluh orang dengan teknik penarikan sampling jenuh, dan teknik pengumpulan data yang diterapkan adalah kombinasi angket, wawancara dan observasi. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan deskriptif kuantitatif dengan mengandalkan analisis path.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS dengan nilai nol koma tujuh empat sembilan. Sedangkan variabel dalam karakteristik organisasi yang terdiri dari aturan dengan nilai nol koma nol empat nol dan budaya organisasi dengan nilai nol koma satu enam enam; variabel dalam karakteristik pekerjaan yang terdiri dari indentitas tugas dengan nilai nol koma dua nol enam, signifikansi tugas dengan nilai nol koma tujuh delapan dua dan otonomi dengan nilai nol koma delapan dua tujuh; dan variabel dalam karakteristik individu yang terdiri dari kebutuhan dengan nilai nol koma empat sembilan satu, kemampuan dengan nilai nol koma empat delapan nol dan sikap dengan nilai nol koma nol lima lima secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan. Kemudian dari sejumlah variabel diatas bahwa variabel otonomi menunjukkan nilai tertinggi yang berarti mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja PNS pada Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan.

Dengan demikian kami harapkan agar pihak pimpinan Instansi hendaknya memperhatikan variabel dalam karakteristik pekerjaan khususnya variabel otonomi terutama yang berhubungan dengan keleluasaan dalam mengatur waktu kerja , terlaksananya prosedur penyelesaian tugas yang baik dan diberikannya kebebasan melakukan kegiatan di luar jam kerja; tanpa mengabaikan variabel-variabel lainnya yang juga mempengaruhi kinerja.

Kata Kunci : Karakteristik Organisasi, Pekerjaan, Individu dan Kinerja

PENDAHULUAN

Seiring dengan bergulirnya reformasi di negeri tercinta ini, tuntutan masyarakat terhadap perbaikan kinerja aparatur pemerintah yang notebane adalah Pegawai Negeri semakin bergema. Terlebih lagi Pegawai Negeri dilingkungan Departemen Agama yang tugas pokoknya menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan dan pembangunan di bidang agama telah menjadi pusat perhatian akan perubahan ini.

Dalam rangka memenuhi aspirasi masyarakat tersebut Departemen Agama telah memiliki lima agenda pokok program kerja nasional yaitu :

1. Reposisi dan refungsionalisasi dari fungsi penguasaan kearah pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.
2. Peningkatan kinerja melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang ada.
3. Peningkatan citra Departemen Agama dengan penumbuhan kebersamaan dan sinerji antar satuan/unit kerja.
4. Peningkatan akuntabilitas melalui pemberantasan KKN, pengembangan sistem yang transparan dan

SDM yang berkualitas dan memiliki integritas moral untuk mewujudkan pelaksanaan tri program inti.

5. Pemantapan kerukunan umat beragama untuk mengembangkan kesadaran hidup beragama, saling menghormati dan menanggulangi konflik guna mempertahankan persatuan dan kesatuan bangsa.

Dengan demikian Departemen Agama telah melaksanakan reformasi birokrasi dari orientasi kekuasaan kepada orientasi pelayanan terhadap masyarakat. Sudah barang tentu perubahan yang diharapkan terhadap SDM aparatur Departemen Agama sangat erat kaitannya dengan karakteristik individu dalam ruang lingkup pekerjaan yang ada di tubuh organisasi.

Sebagai lembaga pemerintah, pemberian pelayanan terhadap masyarakat dengan kualitas yang tinggi serta efisien sangat menentukan kelangsungan peranan organisasi pada masa yang akan datang. Dan hal ini berhubungan erat dengan kinerja seluruh pegawai, karena kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu. Dengan kinerja yang tinggi diharapkan

pencapaian target pelayanan dengan kualitas yang maksimal dapat tercapai serta organisasi dapat beroperasi secara efisien yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan hasil pemeriksaan Tim Inspektorat Jenderal Departemen Agama Pusat pada akhir bulan Desember 2005 antara lain disebutkan telah terjadi fenomena perilaku kerja pegawai dalam organisasi, yang ditandai dengan lemahnya keterikatan pegawai terhadap organisasi, kurangnya keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya, ketidakpuasan kerja, tingkat absensi, berhenti bekerja, tidak berfungsinya kompetisi yang sehat baik antar individu maupun antar kelompok, komunikasi yang kurang berjalan dengan baik karena terlalu banyak distorsi dan mis informasi, kebingungan dan ketidak mengertian kemana arah dan prioritas tujuan yang hendak dicapai, merupakan beberapa contoh permasalahan sebagai akibat belum terintegrasinya dengan baik antara dimensi manusia dengan dimensi pekerjaan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas jelaslah bahwa perilaku kerja pegawai dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh

satu faktor saja, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor itu bisa berasal pada diri pribadi pegawai maupun dari faktor lingkungan. Hasil interaksi antara kedua variabel tersebut dalam organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerjanya .

Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan sebagai salah satu lembaga pemerintah yang menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan dan pembangunan bidang agama, dalam melaksanakan tugas dan menjalankan misinya sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga tercipta pelayanan prima di masyarakat.

Dalam rangka mencapai tujuan, yaitu meningkatkan kinerja pegawainya, maka salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian adalah kebijakan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Sebab kinerja organisasi yang unggul akan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai. Sedangkan kinerja pegawai ditentukan oleh perilaku kerja pegawai dalam organisasi. Semakin positif perilaku yang ditunjukkan pegawai dalam dunia kerja akan semakin dapat

meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya jika perilaku kerja yang ditunjukkan negatif akan dapat menurunkan kinerja pegawai dalam lembaga tersebut. Pokok permasalahan yang terjadi pada obyek penelitian ini adalah rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilingkungan Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan yang disebabkan oleh karena terjadinya pengaruh karakteristik organisasi, pekerjaan dan individu. Fenomena perilaku kerja pegawai dalam organisasi ini ditandai dengan lemahnya keterikatan pegawai terhadap organisasi, kurangnya keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya, tidak berfungsinya kompetisi yang sehat baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas, masalah yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Berapa besar pengaruh karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan dan karakteristik individu terhadap kinerja PNS pada Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan. Apakah ada pengaruh yang dominan terhadap kinerja PNS pada Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan.

Kajian Teori

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi agar semakin mampu menyelenggarakan fungsinya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi, birokrasi pemerintahan berusaha agar seluruh organisasi birokrasi itu dikelola berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat. Faktor kinerja sewajarnya mendapat perhatian khusus guna mendapatkan pegawai negeri yang berkualitas dan berdedikasi tinggi untuk menunjang efektivitas program pemerintah. Seiring pula dengan perkembangan dan kemajuan pembangunan nasional telah membawa kemajuan baik dalam sikap, perilaku maupun pola pikir, sehingga berakibat pada tumbuhnya beragam tuntutan pelayanan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Konsekuensi dari kemajuan masyarakat tersebut aparat pemerintah harus mampu memberikan pelayanan secara maksimal. Sebagai lembaga pemerintah, pemberian pelayanan terhadap masyarakat dengan kualitas yang tinggi serta efisien sangat menentukan kelangsungan peranan organisasi pada masa yang akan datang, dan hal ini berhubungan erat dengan kinerja seluruh pegawai. Karena kinerja

organisasi tergantung dari kinerja individu (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996:13) Dengan kinerja yang tinggi diharapkan pencapaian target pelayanan dengan kualitas yang tinggi dapat tercapai serta organisasi dapat beroperasi secara efisien yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Dengan demikian efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku anggota organisasi tersebut. Pemikiran ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa manusia sebagai salah satu dimensi dalam organisasi memegang peran sangat penting, yang merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi (Veithzal Rivai, 2004 : 221). Mengingat arti penting kedudukan manusia dalam organisasi, maka seorang manajer perlu kiranya untuk mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Sujak, 1990: 3). Hal ini dikarenakan manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain (Handoko, 2001: 251), serta pemahaman akan perilaku manusia ikut bermain dalam menentukan efektivitas seorang manajer (Robbins, 2003: 3).

Seseorang berperilaku karena didorong oleh suatu kebutuhan (Sujak, 1990:24) sementara kebutuhan manusia juga banyak dan berbeda-beda. Oleh sebab itu, seorang manajer harus mampu mengarahkan , memotivasi, atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan sempurna (Veithzal Rivai, 2004: 203).

Hellriegel dan Slocum mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja meliputi : perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi (dalam Sujak 1990 ; 249). Berdasarkan uraian diatas jelaslah bahwa perilaku kerja pegawai dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor itu bisa berasal pada diri pribadi pegawai maupun dari faktor lingkungan. Hasil interaksi antara kedua variabel tersebut dalam organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai, tetapi juga berpengaruh terhadap kinerjanya (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996:126)

1. Karakteristik Organisasi

Lingkungan tempat kerja akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku. Sehingga lingkungan di tempat kerja dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi. Ciri-ciri tersebut bisa berupa antara lain peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi organisasi (Sujak, 1990:250)

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki lingkungan tugas yang berbeda dengan lingkungan organisasi lainnya atau setiap organisasi memiliki budaya, keunikan sendiri-sendiri. Artinya masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya (Davis dan Newstrom 1998 : 21).

Berkaitan hal diatas dalam penelitian ini indikator lingkungan yang ada di tempat kerja atau organisasi akan diambil dari beberapa pendapat para ahli yaitu :

a. Aturan kerja pegawai; b. budaya organisasi.

a. Aturan

Agar kegiatan organisasi bisa berjalan dengan baik, serta untuk menjamin keteraturan dalam organisasi, maka perlu kiranya pihak manajemen untuk menetapkan kebijakan sebagai landasan untuk berpijak dan bertindak bagi setiap anggota organisasi. Keberadaan kebijakan organisasi ini, hampir sama dengan undang-undang dalam masyarakat, yang harus dipatuhi oleh anggotanya. Dengan kata lain tujuan dari aturan ini adalah untuk menginformasikan kepada karyawan tentang perilaku apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima (Dessler, 1998:15)

Max Weber mengatakan organisasi adalah suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan. Aturan-aturan ini sejauh mungkin dapat memaksa seseorang untuk melakukan kerja sebagai suatu fungsinya yang

ajak, baik dilakukan oleh pimpinan maupun oleh pegawai-pegawai administrasi lainnya (dalam Miftah Thoha, 2001: 98)

Kemudian dilanjutkan oleh Miftah Thoha (2001:98) bahwa suatu organisasi atau kelompok kerjasama ini mempunyai unsur kekayaan sebagai berikut :

- 1) Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses ninteraksi sesamanya didalam organisasi tersebut.
- 2) Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (boundaries), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.
- 3) Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi diantara

orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.

- 4) Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu. Iiiistilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki (hierarchy). Konsekuensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

Dengan demikian penulis lebih tertarik pada konsep diatas untuk mengambil indikator variabel aturan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Tata hubungan sosial, 2) Organisasi mempunyai batasan tertentu, 3) Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, 4) Kerangka hubungan yang berstruktur.

b. Budaya Organisasi

Menurut Viethzal Rivai (2004: 431) Budaya adalah sejumlah

pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Selanjutnya dikatakan budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi yaitu :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan (Veithzal Rivai, 2004:432)

Kemudian disebutkan bahwa membahas perilaku organisasi

tanpa memasukkan unsur kultur sebagai suatu variabel organisasi spesifik akan menghasilkan analisis yang tidak sempurna (Gibson, 1996: 81)

Secara lebih spesifik Schein, dalam Winardi (2005:125) mengatakan bahwa kultur keorganisasian mencakup hal-hal sebagai berikut :

- 1) Perilaku rutin, yang terjadi sewaktu orang berinteraksi seperti, misalnya ritual-ritual keorganisasian, seremoni-seremoni, dan bahasa yang umumnya digunakan.
- 2) Norma-norma, yang dianut oleh kelompok-kelompok kerja pada seluruh organisasi yang bersangkutan seperti misalnya upah layak untuk pekerjaan yang dilaksanakan.
- 3) Nilai-nilai dominan yang dianut oleh suatu organisasi seperti, misalnya kualitas produk atau kepemimpinan harga.
- 4) Falsafah yang mengarahkan kebijakan-kebijakan suatu organisasi terhadap karyawan dan para pelanggan mereka.

- 5) Peraturan-peraturan permainan, untuk melaksanakan tata pergaulan di dalam organisasi yang bersangkutan, atau tata cara yang perlu dipahami dan dipelajari oleh seorang karyawan baru, agar ia diterima oleh para anggota lainnya di dalam organisasi tersebut.
- 6) Perasaan atau iklim yang timbul di dalam sebuah organisasi oleh karena tata susunan fisikalnya, dan cara dengan apa para anggota organisasi tersebut berinteraksi dengan para pelanggan, atau dengan pihak luar lainnya (Schein, 1985:6) Dari pendapat ahli diatas maka untuk mengetahui dan mempelajari budaya suatu organisasi ada beberapa unsur atau variabel yang dapat digunakan yaitu : Perilaku rutin, norma-norma, nilai-nilai dominan, dan falsafah.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab,

macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Stoner dan Freeman, 1994, 33).

Studi-studi tentang pentingnya perbedaan karakteristik pekerjaan telah menemukan secara konsisten bahwa sifat pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja (Wexley dan Yuki, 2005: 146).Selanjutnya berdasarkan hasil studi Hackman dan Oldham Tahun 1975 dalam Wexley dan Yuki (2005: 147) menyebutkan ada lima dimensi inti karakteristik pekerjaan yaitu

a. Ragam Keterampilan (*Skill Variety*)

Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis keterampilan dan bakat-bakat pekerja.

b. Identitas pekerjaan (Task Identity)

Adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir dengan hasil yang nyata.

c. Kepentingan Pekerjaan (Task Significance)

Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.

d. Otonomi (Autonomy)

Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansil bagi pekerja dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

e. Umpan balik pekerjaan itu sendiri (Feedback From The Job Itself)

Adalah suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya (Wexley dan Yuki, 2005:147)

Dari uraian diatas, maka penulis lebih tertarik mengambil faktor a) identitas tugas; b) signifikansi tugas; dan c) otonomi, yang diangkat dalam penelitian ini sebagai indikator dari karakteristik pekerjaan.

a. Identitas tugas

Menurut Sujak (1990: 255) identitas tugas adalah tingkatan suatu pekerjaan yang membutuhkan aktivitas tertentu dari awal sampai akhir, demi kesempurnaan hasil pekerjaan. Hal senada juga dikemukakan oleh Gibson, Cs (1996:195) bahwa identitas tugas adalah tingkat dimana karyawan melakukan sebagian atau seluruh bagian kerja dan bisa jelas

- Bhuono Agung Nugro, 2005. Strategi Jito. Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS, Andi , Yogyakarta,
- Dressler, Gary. 1997. *Human Resource Management*. Prentice-Hall Inc. A. Paramount Communication Company Englewood Cliff, New Jersey.
- Gibson, James L: Ivancevich, John M. Donnelly, James H JR. 1985. *Organization Behavior, Structure, Process*, (Fifth Edition). Plano, Texas : Business Publications, Inc.
- Husien Umar, 2003. Evaluasi Kinerja Perusahaan. Teknik Evaluasi bisnis dan kinerja perusahaan secara komprehensif, kuantitatif dan modern. Cetakan Kedua, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,
- Istijanto, 2005. Riset Sumber Daya Manusia. Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan. PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,
- James L.Gibson-John-M.Ivancevich-James-H.Donnely, 1996. Organisasi. Perilaku Struktur Proses, Jilid 1 Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta
- James Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R.Gilbert Jr, 1996. Manajemen. Jilid I, Edisi Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro, PT.Prenhallindo, Jakarta,
- _____, 1997. Organisasi dan Manajemen. Perilaku Struktur Proses. Edisi Keempat, Alih bahasa Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta,
- J.Winardi, 2003. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, .
- _____, 2005. Manajemen Perubahan (Management of Change). Prenada Media, Jakarta, 183 halaman
- Mali, Paul. 1978. *Improving Total Productivity, MBO Strategies for Business Government and Not Profit Organization*, John Wiley & Sons, New York : Chuchester, Brisbane, Toronto.
- Newstroom, John W. Davis Keith. 1993. *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Ninth Edition, United States of America : McGraw Hill, Inc.
- Kenneth N.Wexley dan Gary A. Yuki, 2005. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, Diterjemahkan oleh Muh.Shobaruddin, Rineka Cipta, Jakarta,
- Keputusan Menteri Agama RI Nomor 373 Tahun 2002 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, Biro Organisasi dan Tatalaksana, Jakarta
- Karlinger, Fred N. 1990. *Asas-asas Penelitian Behavior* (terjemahan) Yogyakarta Gajah Mada University, Press.
- Koontz, Harold. Chriil O'Donnell, Heinz Weihrich. 1986. *Management*. Eight Edition. Singapore : McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 1990. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Miftah Thoha, 2001. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- Moh.Nazir, Ph.D, 1983. Metode Penelitian. Ghalia Indonesia, Jakarta

Stephen P. Robbins, . 1996. *Organizational Behavior*. Printce Hall : New Jersey.

Soekidjo Notoatmodjo, 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT Rineka Cipta, Jakarta

Sugiyono, 2005. Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta, Bandung,

_____, 1999. Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung
T.Hani Handoko, 2001. Manajemen. BPFE, Yogyakarta, 409 halaman

Veithzal Rivai, 2004. Kepemimpinan dan perilaku Organisasi. Edisi Kedua. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta

Veithzal Rivai-Ahmad Fawzi Mohd.Basri, 2005. Performance Appraisal. PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta