



Pengaruh Budaya Organisasi Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah

Henni Wardina¹, Ali Borkat Hasibuan², Khairul Anwar Panggabean³, Mega Sari Yanti Siregar⁴

¹Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara

²Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara

³Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara

⁴Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara

Corresponding author. henni.wardina@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRAK
Article history Received : Accepted : Published :	<p><i>Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 32 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menerangkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</i></p>
Kata Kunci: Budaya organisasi; Komitmen organisasi; Motivasi; Kinerja.	ABSTRACT
Keyword: Organization culture; Organization commitment; Motivation; Performance.	<p><i>This formula research internal issue is how influence of organizational culture, organizational commitment and motivation on employee performance. The purpose of this study was to determine and analyze the influence of organizational culture on employee performance. To find out and analyze the effect of organizational commitment on employee performance. To find out and analyze the effect of work motivation on employee performance. To determine and analyze the influence of organizational culture, organizational commitment and motivation on employee performance. The sample in this study amounted to 32 people. The data analysis technique used in this research is multiple linear regression analysis. The results of this study explain that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation has a positive and insignificant effect on employee performance. Organizational culture, organizational commitment and motivation have a positive and significant effect on employee performance.</i></p>

PENDAHULUAN

Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dalam melaksanakan tugas sesuai dengan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif sehingga mampu beradaptasi dengan kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi guna menghasilkan kinerja dan pelayanan terbaik sesuai dengan yang diharapkan. Pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan salah satu sumber daya organisasi yang mempunyai nilai prakarsa dan memiliki peran penting dalam pemberdayaan sumber daya lainnya di dalam organisasi. Sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat merupakan kunci keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai, perlu adanya perhatian yang lebih dari organisasi terhadap upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Colquitt (2009:273), menyatakan kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif dan negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku moral dan perilaku menantang. Perilaku tugas adalah tingkah laku pegawai yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumber organisasi dalam kebijakan, pelayanan atau produksi organisasi. Perilaku tugas meliputi tugas rutin dan tugas dalam pembaharuan. Perilaku moral adalah aktivitas dalam bentuk kesukarelaan dari pegawai ada *reward* atau tidak ada *reward* akan tetapi tetap memberikan kontribusi pada organisasi guna memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja. Sementara menurut pendapat Murphy (2012:143) membagi kinerja atas empat dimensi yaitu perilaku berorientasi tugas, perilaku berorientasi *interpersonal*, mengurangi waktu, dan perilaku destruktif. Perbedaan pendapat Colquitt (2009:273) adalah mengkaji kinerja dilihat dari perspektif perilaku moral, sedangkan Murphy (2012:143) mengkaji kinerja berorientasi pada interpersonal dan perilaku mengurangi waktu. Sedangkan menurut pendapat Gibson (2009:225) kinerja adalah sebagai bentuk seperangkat hasil yang diperoleh selama periode tertentu, tidak berhubungan dengan sifat, karakteristik pribadi, kompetensi. Jadi Gibson berpendapat diperlukan perbedaan yang jelas antara pengukuran pegawai dan pengukuran kinerja. Gibson (2009:227), juga mengemukakan bahwa kinerja sebagai *out come* yang pertama *behavior* yaitu meliputi tentang kepuasan kerja, *performance*, absen, pergantian, kecelakaan, penyalahgunaan, kepedulian terhadap kesehatan, yang kedua kognitif dan yang ketiga *psysiological*.

Penelitian tentang kinerja pegawai telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, dan berdasarkan survei awal, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah adalah budaya organisasi. Penelitian terdahulu yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja adalah penelitian dari Raditya (2016) dan Muchtar (2014). Menurut pendapat Robbins (2007:56), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan organisasi. Juga ditegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempunyai sifat kompetitif. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat akan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatan organisasi. Hal ini merupakan dukungan yang sangat berarti dalam mencapai kesuksesan organisasi. Sedangkan Husnan (2006:113), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, yang dengan sengaja diambil dan dikembangkan oleh pemilik (*founders*) untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh pegawai. Apabila budaya organisasi bermanfaat bagi pegawai (misalnya, memperhatikan dan berorientasi pada prestasi, keadilan dan sportivitas), maka dapat diharapkan adanya peningkatan kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya. Sebaliknya jika budaya organisasi yang ada bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, kemungkinan yang timbul adalah kinerja pegawai menjadi menurun. Dengan kata lain suatu organisasi ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan dengan budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Fenomena tentang budaya organisasi di Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah diantaranya belum semua jajaran memahami dan menerapkan aturan yang berlaku dan pegawai yang ada dan menduduki jabatan struktural masih kurang memahami tugas pokok dan fungsinya serta sebagian pegawai bekerja hanya sebagai menuntaskan kewajibannya sehari-hari.

Banyak kajian tentang masalah sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah motivasi. Motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kinerja pegawai. Menurut Rivai (2009:223), menyatakan bahwa 30% dari waktu para pimpinan digunakan untuk mengawasi masalah lingkungan manusia (pegawai). Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada pegawai perlu memperhatikan karakteristik pegawai yang bersangkutan. Dessler (2011:88), membandingkan antara pegawai dan supervisor sektor publik dan swasta memberikan hasil yang berbeda. Pada pegawai sektor publik lebih cenderung motivasi mereka disebabkan oleh adanya kestabilan dan keamanan dalam bekerja dimasa mendatang sebagai faktor utama yang berpengaruh. Sedangkan untuk pegawai sektor swasta motivasi

mereka bekerja sangat dipengaruhi oleh tingginya gaji yang mereka peroleh dan kesempatan untuk meraih jenjang yang lebih tinggi. Pada tingkat supervisor, motivasi pegawai dalam bekerja pada instansi publik dipengaruhi oleh keterlibatan mereka dalam memberikan kontribusi dalam membuat keputusan-keputusan yang penting. Selain itu kestabilan dan keamanan kerja masih dominan untuk instansi publik.

Hasil penelitian terdahulu dari Agus Marimin (2011); Ali, A.Y.S., Dahie, A.M., dan Ali, A.A. (2016); Murgianto, Sulasmi, S., dan Suhermin. (2016); Nisyak, Ila Rohmatun., dan Trijonowati. (2016); Noviansyah dan Zunaidah (2011); Saeed, S., dan Syah, F.M (2016); Yazid, Musnadi dan Chan, (2013), kesemuanya menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Untuk melihat fenomena tentang motivasi di Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dilihat dari absensi pegawai 3 bulan terakhir (Juni 2021 s/d Agustus 2021). Berdasarkan data absensi dapat dilihat bahwa rata-rata keterlambatan pegawai masuk kerja selama 3 bulan terakhir cukup tinggi yakni mencapai 11% dan rata-rata pegawai yang pulang sebelum jam kerja sebesar 16%. Kondisi ini merefleksikan bahwa motivasi kerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah masih perlu mendapat perhatian.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah adalah komitmen organisasi. Penelitian terdahulu dari Sri Yani (2005), menjelaskan bahwa kompetensi manajerial dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sekarang ini komitmen organisasi dapat dijadikan landasan daya saing, karena organisasi atau instansi dengan pegawai yang mempunyai komitmen akan mendapatkan keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki oleh organisasi atau instansi lain seperti adanya kepercayaan yang kuat untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk melakukan usaha yang di atasnamakan organisasi, serta adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

Colquitt (2009:77), berpendapat bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai hasrat yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi atau komitmen organisasi akan mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai untuk tetap bekerja di suatu organisasi atau meninggalkan organisasi. Sri Yani (2005), menjelaskan bahwa kompetensi manajerial dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi isu penting dalam konstelasi perubahan organisasi yang di dalamnya terkait dengan manajemen dan perilaku sumber daya manusia atau pegawai. Pada komitmen organisasi terkait dengan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan kompetensi (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan). Tiga unsur utama dalam komitmen organisasi (rasa identifikasi, keterlibatan dan kompetensi) tersebut menjadi dasar yang sangat penting bagi pegawai untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercipta kinerja yang baik. Dengan demikian pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut begitu juga sebaliknya jika pegawai tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka akan menurunkan kinerja pegawai tersebut. Fenomena yang terkait dengan komitmen organisasi pegawai di Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah diantaranya masih lemahnya komitmen dan dukungan para pemangku kepentingan terhadap program dinas terutama yang terkait dengan kelembagaan, kebijakan, perencanaan program dan penganggaran.

KAJIAN LITERATUR

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Perlu diperhatikan beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai agar instansi dapat mengevaluasi kinerja dan segera memperbaiki kesenjangan sumber daya manusia di instansi tersebut. Kinerja pada dasarnya adalah hasil yang diperoleh satu organisasi baik organisasi atau organisasi tersebut yang bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Prawirosentono (2011:2), menyatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Wirawan (2011:5), menyatakan bahwa kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri khas dari seseorang atau sesuatu. Kinerja pegawai memiliki karakteristik, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2013: 69) :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.

- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Richard I. Handerson dalam Wirawan (2011: 53), menyatakan dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi Siagian (2014:76), mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Handoko (2014:112), mendefinisikan motivasi kerja adalah keadaan dalam diri seseorang yang terdorong oleh keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Menurut Sedarmayanti (2014:88), mengatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan, pengarahannya untuk memenuhi tujuan tertentu.

Pengertian organisasi menurut Robbins (2012:88), organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Sedangkan menurut Robbins (2015:98), organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Dan suatu organisasi pada dasarnya menjalani tahap demi tahap dari waktu ke waktu, atau yang biasa disebut dengan siklus organisasi. Artinya suatu organisasi yang tumbuh dan berkembang dia akan menjalani suatu proses kehidupan atau living organism. Ini sebagaimana dikatakan oleh Taliziduhu Ndraha (dalam Fahmi 2016:114), bahwa "Sebagai living organism yang sudah ada suatu organisasi merupakan output proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses organizing, organisasi adalah alat bantu atau input bagi usaha mencapai tujuan". Dan lebih jauh ditegaskan, "Sebagai living organism ia melalui periode balita (*fase infancy, fase survival yang berakhir pada break event point, BEP*), sebagai remaja ia bergaul, penuh gairah, pacaran dan menikah (bermitra, be-rekan, bekerjasama, membentuk group dengan organisasi lain, merger), beranak cucu (membentuk cabang, mendirikan anak instansi), supaya ia mampu menjalankan job ia harus belajar (*training*), diberi bimbingan dan penyuluhan (*konseling*), bisa sakit (*deterioratif*), dibedah (*di-reengineering*), mungkin melakukan kejahatan (melanggar peraturan), mengalami masa jaya atau kemapanan (*establishment*), menolak perubahan, mengalami kejenuhan, dan cepat atau lambat, mati (dibubarkan, ubah-bentuk, dirombak besar-besaran) mengengaskan.

Menurut Colquitt et al (2009:67), "*Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turns over)*" atau dengan kata lain komitmen organisasi didefinisikan sebagai hasrat yang dimiliki oleh pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi seorang pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan di tempat lain". Menurut peneliti, komitmen organisasi adalah hasrat yang dimiliki oleh pegawai untuk tetap bertahan di suatu organisasi yang ditunjukkan dengan rasa kepercayaan, keterlibatan dalam organisasi dan loyal terhadap organisasi. Menurut Milkovich (2013:40), komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai oleh tiga hal yaitu : (1) penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan (3) keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Menurut Mathis (2016:60), komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan kompetensi (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk berusaha maksimal bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah yang berjumlah 32 orang. Populasi ini tidak termasuk peneliti.

Tabel 1. Distribusi populasi berdasarkan bagian

No	Keterangan	Jumlah (Orang)
1	Sekretariat	5
2	Seksi Pemerintahan	4
3	Seksi Ketentraman dan Pemadam Kebakaran	3
4	Seksi Pembangunan Masyarakat Desa dan Kelurahan	2
5	Seksi Kesejahteraan Masyarakat	2
6	Seksi Pertamanan, Penerangan dan Kebersihan	2
7	Lurah Se-Kecamatan Pandan	14
	Total	32

Sumber : Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, 2021

Dengan teknik penarikan sampel secara total sampling, maka sampel dalam penelitian ini seluruh populasi yaitu 32 orang pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Tabel 2. Distribusi sampel berdasarkan bagian

No	Keterangan	Jumlah (Orang)
1	Sekretariat	5
2	Seksi Pemerintahan	4
3	Seksi Ketentraman dan Pemadam Kebakaran	3
4	Seksi Pembangunan Masyarakat Desa dan Kelurahan	2
5	Seksi Kesejahteraan Masyarakat	2
6	Seksi Pertamanan, Penerangan dan Kebersihan	2
7	Lurah Se-Kecamatan Pandan	14
	Total	32

Sumber : Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, 2021

PEMBAHASAN DAN HASIL

Dalam bagian ini peneliti akan menguji kebenaran hipotesis baik itu secara secara partial atau sendiri-sendiri, maupun secara simultan atau bersama-sama.

1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah digunakan uji-t, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) < tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) diterima dan H_0 ditolak, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) > tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) ditolak dan H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi ($\alpha:0.05$) dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan $DK = n - 2$, atau $32 - 2 = 30$. Dengan ketentuan tersebut, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2.042.

Tabel 3. Coefficients^a pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.276	8.497		.150	.882
Budaya organisasi	.443	.148	.415	2.990	.006

a Dependent Variable : Kinerja

Berdasarkan tabel 3 out put SPSS “Coeficients” diatas diketahui nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi sebesar 2.990. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.990 > 2.042$) dan nilai signifikansi $0.006 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yaitu variabel budaya organisasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

2) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah digunakan uji-t, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) < tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) diterima dan H_0 ditolak, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) > tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) ditolak dan H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi ($\alpha:0.05$) dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan $DK = n - 2$, atau $47 - 2 = 45$. Dengan ketentuan tersebut, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2.042.

Tabel 4. Coeficients^a pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
1 (Constant)	1.276	8.497		.150	.882
Komitmen organisasi	.326	.148	.302	2.205	.036

a Dependent Variable : Kinerja

Berdasarkan tabel 4, out put SPSS “Coeficients” diatas diketahui nilai t_{hitung} variabel komitmen organisasi sebesar 2.205. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.205 > 2.042$) dan nilai signifikansi $0.036 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yaitu variabel komitmen organisasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

3) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah digunakan uji-t, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) < tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) diterima dan H_0 ditolak, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b) Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) > tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) ditolak dan H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi ($\alpha:0.05$) dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan $DK = n - 2$, atau $32 - 2 = 30$. Dengan ketentuan tersebut, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2.042.

Tabel 5. Coeficients^a pengaruh motivasi terhadap kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.276	8.497		.150	.882
Motivasi kerja	.276	.126	.306	2.190	.037

a Dependent Variable : Kinerja

Berdasarkan tabel 5 out put SPSS “Coeficients” diatas diketahui nilai t_{hitung} variabel motivasi pegawai sebesar 2.190. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.190 > 2.042$) dan nilai signifikansi $0.037 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima yaitu variabel motivasi secara partial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

4) Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah digunakan uji-F, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) < tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) diterima dan H_0 ditolak, berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b) Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai probabilitas (p) > tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) maka hipotesis penelitian (H_1) ditolak dan H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi ($\alpha:0,05$) dan Derajat Kebebasan (DK) dengan ketentuan numerator : jumlah variabel – 1 atau $4 - 1 = 3$, dan jumlah sampel dikurang 4 atau $32 - 4 = 28$. Dengan ketentuan tersebut, diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 2.710.

Tabel 6. Uji Anova ^b X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171.769	3	57.256	9.503	.000 ^a
	Residual	168.700	28	6.025		
	Total	340.469	31			

a Predictors: (Constant), X₁, X₂, X₃

b. Dependent Variable : Y

Berdasarkan table 6, out put SPSS “Uji Anova” diatas diketahui nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($9.503 > 2.710$) dan nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Uji Determinan

Uji determinan adalah untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dengan secara simultan, maka dapat dilihat dari hasil perhitungan dalam model *summary*, khususnya angka R_{Square} dibawah ini :

Tabel 7. Model summary^b X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.505	.451	2.45459

a Predictors: (Constant), X₁, X₂, X₃

b, Dependent Variable : Y

Berdasarkan table 7, out put SPSS “Model summary” diatas, diperoleh nilai R_{Square} (r^2) adalah 0.505. Nilai tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 50.50%, sedangkan sisanya sebesar 49.50% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Dengan kata lain budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 50.50%, selebihnya variabel kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti (*error term*) sebesar 49.50%.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengestimasi pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 8. Coefficients^a X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.276	8.497		.150	.882
Motivasi	.276	.126	.306	2.190	.037
Budaya organisasi	.443	.148	.415	2.990	.006
Komitmen organisasi	.326	.148	.302	2.205	.036

a Predictors: (Constant), X₁, X₂, X₃

b. Dependent Variable : Y

Berdasarkan tabel 9 hasil out put SPSS “Coefficients” diatas, persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 1.276 + 0.276X_1 + 0.443X_2 + 0.326X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda ini, maka dapat dijelaskan maksud dari persamaan di atas :

- Nilai konstanta dari persamaan regresi dari penelitian ini sebesar 1.276, hal ini menyatakan bahwa ketika nilai variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi kerja adalah nol, maka nilai kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah sebesar 1.276.
- Koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0.443, hal ini menjelaskan bahwa ketika nilai variabel budaya organisasi ditingkatkan 100%, maka nilai kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah meningkat sebesar 44.30%.
- Koefisien regresi untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0.326, hal ini menjelaskan bahwa ketika nilai variabel komitmen organisasi ditingkatkan 100%, maka nilai kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah meningkat sebesar 32.60%.
- Koefisien regresi untuk variabel motivasi sebesar 0.276, hal ini menjelaskan bahwa ketika nilai variabel motivasi ditingkatkan 100%, maka nilai kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah meningkat sebesar 27.60%.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel budaya organisasi secara statistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.990 > 2.042$) dan nilai signifikansi $0.006 < 0.05$. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Raditya (2016) dan Muchtar (2014), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya jika budaya organisasi pegawai meningkat sesuai dengan bidang tugasnya, maka kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika budaya organisasi pegawai menurun sesuai dengan bidang tugasnya maka akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel komitmen organisasi secara statistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.205 > 2.042$) dan nilai signifikansi $0.036 < 0.05$. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Sri Yani (2005), Fauzan, A.H., dan Hj.Sumiyati. (2014), Adiftiya, J. (2014), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya jika komitmen pegawai terhadap organisasi baik, maka kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika komitmen pegawai terhadap organisasi kurang baik maka akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel motivasi secara statistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.190 > 2.042$) dan nilai signifikansi $0.037 < 0.05$. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Agus Marimin (2011); Ali, A.Y.S., Dahie, A.M., dan Ali, A.A. (2016); Murgianto, Sulasmi, S., dan Suhermin. (2016); Nisyak, Ila Rohmatun, dan Trijonowati. (2016); Noviansyah dan Zunaidah (2011); Saeed, S., dan Syah, F.M (2016); Yazid, Musnadi dan Chan, (2013), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya pada saat motivasi kerja pegawai

meningkat, maka kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika motivasi kerja pegawai turun, maka kinerja pegawai akan turun.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang telah dibahas, maka ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan motivasi menunjukkan pengaruh sangat nyata terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah, dengan nilai $F_{hitung} 9.503 > F_{tabel} 2.710$ dan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel} (2.990 > 1.989)$ dan nilai signifikan sebesar $0.006 < 0.05$. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel} (2.205 > 2.042)$ dan nilai signifikan sebesar $0.036 < 0.05$. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel} (2.190 > 2.042)$ dan nilai signifikan sebesar $0.037 < 0.05$. Angka *Adjusted R Square* sebesar 0.505 atau (50.50%) menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (motivasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 49.50%.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Barnardin, H. John Joyce E.A. Ressel (2007), *Human Resources*, Mc Graw Hill, Inc, Singapore
- Colquitt, LePine, Wesson, (2009), *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*, Mc Graw Hill International Edition
- Cross, T.M dan Lynch. R.R. (2012). *Penilaian dan Evaluasi Kinerja: Konsep dan Praktik*. Jakarta. Penerbit Ghalia Indonesia
- Dessler, Gary. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid I)*. Jakarta : Indeks
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., and Konopaske (2009) *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York, McGraw Hill.
- Handoko, T. Hani (2015), *Manajemen*, Edisi 2, BPF, Yogyakarta
- _____ (2009), *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPF, Yogyakarta
- Hasibuan*, Malayu S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Husnan, Keldjrachman Suad, (2016), *Manajemen Personalialia*, Edisi ke Empat, BPF Yogyakarta
- Ivancevich, G., and Koropaske, D., (2010) *Organizations: Behavior, Stucture, Process*, Singapore, McGraw Hill Company
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., and Matteson, Michael T., (2007) *Organizational Behavior and Management*, 7th edition, McGraw Hill, Alih Bahasa Gina Gania, Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 1, Edisi 7, Jakarta, Erlangga
- Krietner R dan Angelo Kinicki, (20105) , *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat Jakarta
- Liao (2012), *The impact of work values, work attitudes on job performance of Green Energy Industry Employee in Taiwan*
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan 4, Bandung : Refika Aditama
- Manullang (2016), *Manajemen Pengantar Ekonomi Organisasi*, Edisi Revisi, Cetakan Ke Enam Belas, BPF, Yogyakarta
- Martoyo, Susili (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Ghalia Jakarta
- Muchtar Adama (2014), *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen*
- Murphy, Kevin R and Cleveland, Jeanette N, 2012, *Performance Appraisal : An Organizational Perspective*, Colorado State University

- Petty, Ricard E., Brinol, Pablo., dan Tormala, Zakary L., (2012) "Thought Confidence as a Determinant of Persuasion: The Self Validation Hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 722-734
- Raditya Singgih J (2016), Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Abank Irenk Creative Yogyakarta
- Riduwan. (2007). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Bandung* : Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy A., (2008) *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Edisi Dua Belas, Jakarta, Salemba Empat.
- _____ (2012) *Organizational Behavior*, 13th edition, New Jersey, Pearson Education, Upper Saddle River
- Sedarmayanti. (2014). *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*, Bandung : Mandar Maju
- Siagian, Sondang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan 15)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sink, R dan Tuttle, J.K. (2008). *Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia
- Sri Yani (2005), *Hubungan Antara Kompetensi Manajerial dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pejabat Struktural Eselon III-IV Pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta
- Sugiyono. (2009), *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta Bandung
- Torang Sitanggang (2005), *Pengaruh Persepsi Mengenai Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Persepsi Mengenai Kinerja Pegawai Pajak Di Direktorat Pemeriksaan, Penyidikan dan Penagihan Pajak Direktorat Jenderal Pajak*, Tesis, Universitas Indonesia
- Triton PB (2005), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tugu Yogyakarta.
- _____ (2006), *SPSS 12.00 Terapan Riset Statistik Parametrik*, Andi Yogyakarta.
- Ulida L. Toruan (2004), *Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara*, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta
- Zauhar. S. (2014), *Reformasi Birokrasi*. Universitas Brawijaya Malang

Jurnal :

- Adiftiya, J. (2014), *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser*. *EJournal Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Mulawarman*. Volume 2, Nomor 4
- Agus Marimin (2011), *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta*, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol.3 No.16
- Ali, A.Y.S., Dahie, A.M., dan Ali, A.A. (2016). *Teacher Motivation and Leadership, the Mediating Effect of Job Performance: Survey from Secondary Schools in Mogadishu*. *International Journal of Education and Social Science* Vol. 3 No. 1. January 2016
- Arozi, Yaomul Fahru (2011). *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) DAOP IV Semarang*. Skripsi. Semarang : Universitas Diponegoro
- Farlen, Frans (2011). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. United Tractors, Tbk Samarinda)*. Skripsi. Yogyakarta : Universitas Pembangunan Nasional "Veteran
- Fauzan, A.H., & Hj.Sumiyati. (2014). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri Tbk Area Cirebon (Yos Sudarso)*. Bandung: Pendidikan Manajemen Bisnis Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia

- Haeriah, Haeriah (2012), Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Individu terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Solidaritas Polewali Mandar, <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/5401/>
- Muchtar Adama (2014), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen
- Murgianto, Sulasmi, S., dan Suhermin. (2016). Effects of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation and Performance of Employees at Integrated Service Office of east Java. *International Journal of Advanced Research* (2016), Volume 3, Issue -378-396
- Nasrul Wathon, Zulian Yamit (2005)*, Pengaruh Faktor Individu, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Dua, *Sinergi: Kajian Bisnis Dan Manajemen*, <https://Journal.Uii.Ac.Id/Sinergi/Article/View/933>
- Raditya Singgih J (2016), Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Abank Irenk Creative Yogyakarta
- Sri Yani (2005), Hubungan Antara Kompetensi Manajerial dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pejabat Struktural Eselon III-IV Pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta
- Torang Sitanggang (2005), Pengaruh Persepsi Mengenai Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Persepsi Mengenai Kinerja Pegawai Pajak Di Direktorat Pemeriksaan, Penyidikan dan Penagihan Pajak Direktorat Jenderal Pajak, Tesis, Universitas Indonesia
- Ulida L. Toruan (2004), Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta