

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan
Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)**

Oleh:

Rokhmaloka Habsoro Abdilah
(C2A606096)

Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S.

ABSTRACT

The purpose of this research is to test and analyze the influence of leadership style and work motivation on employees performance (Study on the employees of Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah).

The sample used in this research consists of 60 respondents from 106 employees. The method of sampling used is by purposive sampling, method data analysis used are multiple linear regression analysis. Based on the results of data analysis, the regression equations obtained are as follows:

$$Y = 0,465 X_1 + 0,398 X_2$$

The result of the reseacrh using t test that leadership style and work motivation have positive significant influence to employees performance. The result of the research simultantly using F test, shows that all of the independent variables influence significant to employees performance. The coefficient determinant (R^2) is 0.680 which means 68% employees performance variation explained by independent variables, where as 32% explained by another variables which is not followed.

Keywords: leadership style, work motivation, employees performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Gibson, *et al* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006). Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Dalam perkembangannya, melakukan penilaian kinerja pegawai tidaklah sederhana. Karena dalam penilaian kinerja memerlukan syarat, indikator, serta terdapat elemen-elemen atau variabel-variabel yang mempengaruhinya (Supardi, 2010). Adapun beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Wirawan (2009), serta Suranta (2002) antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pimpinan kepada bawahan atau pegawai dalam rangka proses kepemimpinannya.

- b. Motivasi kerja, motivasi kerja yang biasa diberikan pemimpin atau organisasi kepada bawahan atau pegawai.

Dalam organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002). Kemudian Basuki dan Susilowati (2005) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi.

Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi (Suranta, 2002). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kemudian elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Handoko (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya.

Beberapa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan, dengan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Seperti penelitian yang dilakukan Suranta (2002); Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010); Analisa (2011), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian terdapat pula penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Guritno dan Waridin (2005); serta Parlinda dan Wahyuddin (2009).

Dalam perkembangannya, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak hanya diperhatikan oleh organisasi swasta, melainkan organisasi pemerintah juga dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adapun organisasi pemerintah satu diantaranya adalah Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat (KESBANGPOL dan LINMAS) Provinsi Jawa Tengah.

Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja pegawainya dihadapkan pada kendala yang timbul, yaitu masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Dimana untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang ada setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik terhadap apa yang telah menjadi tupoksinya (Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010).

Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan kesenjangan (*gap*) terhadap apa yang seharusnya atau apa yang diharapkan organisasi (setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik terhadap apa yang telah menjadi tupoksinya, untuk mendukung pelaksanaan setiap tugas yang ada) dengan apa yang senyatanya terjadi di lapangan (masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas), yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum tercapai secara optimal.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Badan Kesbangpol Dan Linmas Provinsi Jawa Tengah)”**.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dengan menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan melihat kendala yang dihadapi oleh Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, dimana kendala tersebut menunjukkan kekurangan yang perlu diperbaiki untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Untuk itu dalam memecahkan masalah tersebut perlu dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah tingkat terdapatnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, *et all*, 1995), antara lain:

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2006). Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian

kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006). Menurut Dessler (2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, supervisi yang diperlukan, kehadiran, konservasi

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler, 2006):

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Ketepatan Waktu,
4. Efektifitas,
5. Kemandirian,

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996). Kemudian Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008) mengartikan

kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Teori-teori Kepemimpinan

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat,

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

- a. *Inteligensia*.
- b. Kepribadian.
- c. Karakteristik fisik.

2. Teori perilaku,

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan.

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

3. Teori situasional,

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Sholeha dan Suzy (1996) mengemukakan bahwa dalam teori ini kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor situasi dalam organisasi, dan faktor situasi diluar organisasi, antara lain:

- a. Faktor situasi diluar organisasi: sosial dan budaya yang berkembang, perubahan globalisasi, dan kondisi perekonomian.

- b. Faktor situasi dalam organisasi: kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku atasan, tingkatan organisasi dan besarnya kelompok, pengharapan dan perilaku bawahan.

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Sholeha dan Suzy, 1996). Sedangkan Mulyadi dan Veithzal Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik.
2. Gaya kepemimpinan transaksional.
3. Gaya kepemimpinan transformasional.
4. Gaya kepemimpinan visioner.

Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002). Menurut Mangkunegara (2005) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Zainun (1990) menjelaskan motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Stoner (1996) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi:

1. Karakteristik Individu yang berbeda .
2. Karakteristik pekerjaan yang berbeda.
3. Karakteristik organisasi.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.

2. Teknik komunikasi persuasif.

Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Teori-teori Motivasi

Adapun teori-teori motivasi dalam Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut: kebutuhan *fisiologis*, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri

2. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada

dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan

gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

2. Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Analisa (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Motivasi Kerja Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Adapun indikator (butir-butir pertanyaan dalam kuesioner) kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata karyawan lain (Y_{11}).
- b. Pegawai ini mempunyai pengetahuan yang baik atas tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) (Y_{12}).
- c. Efisiensi dan efektifitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata karyawan lain (Y_{13}).
- d. Pegawai ini dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y_{14}).
- e. Pegawai ini mampu bekerja keras sesuai potensi yang dimiliki (Y_{15}).
- f. Kuantitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari karyawan lain (Y_{16}).
- g. Pegawai ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tupoksinya (Y_{17}).
- h. Pegawai ini dapat menjalankan tupoksinya sesuai dengan prosedur yang ada (Y_{18}).
- i. Pegawai ini dapat menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tupoksinya (Y_{19}).

2. Gaya kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009). Indikator gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku pada aspek fungsi kepemimpinan berorientasi tugas, dan berorientasi orang (dalam Mas'ud, 2004) yaitu:

- a. Atasan langsung selalu menekankan pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan bawahan (X_{11}).

- b. Atasan langsung memberikan tugas yang perlu dikerjakan kepada bawahan (X_{12}).
- c. Atasan sering menekankan pentingnya efisiensi, dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin (X_{13}).
- d. Atasan sering memberitahu bawahan untuk tetap menjalin hubungan dengan mitra kerja (X_{14}).
- e. Ketika memberi tugas, atasan berkomunikasi secara langsung dan memberikan perintah secara jelas (X_{15}).
- f. Atasan langsung sering menekankan pentingnya menyelesaikan tugas, dan meminta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya (X_{16}).

3. Motivasi Kerja (X_2)

Zainun (1990) menjelaskan motivasi yaitu proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi. Berikut indikator (butir-butir pertanyaan dalam kuesioner) berdasarkan teori motivasi hierarki kebutuhan Abraham Maslow (dalam Mas'ud, 2004):

- a. Sejauh mana perubahan mengakibatkan keterampilan atau pengetahuan Bapak/Ibu menjadi usang (X_{21}).
- b. Sejauh mana Bapak/Ibu merasa tidak aman dengan posisi Bapak/Ibu sekarang (X_{22}).
- c. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan-rekan sekerja (X_{23}).
- d. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mengembangkan hubungan dekat dengan rekan-rekan sekerja (X_{24}).
- e. Organisasi memberikan penghargaan jika Bapak/Ibu bekerja secara optimal (X_{25}).
- f. Bapak/Ibu mendapatkan penghargaan dari rekan sekerja ketika Bapak/Ibu bekerja secara optimal (X_{26}).
- g. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk bertindak dan berfikir secara mandiri (X_{27}).

- h. Organisasi memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk melakukan pengembangan dan pertumbuhan pribadi (X_{28}).
- i. Bapak/Ibu merasa bangga dan berguna berkaitan dengan jabatan yang diduduki sekarang (X_{29}).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 106 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive sampling*. Adapun pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah yang dijadikan sampel (responden) sekaligus yang diberikan kuesioner, adalah pegawai yang sesuai dengan kriteria populasi sasaran yang dibuat peneliti, antara lain:

- a. PNS yang menduduki jabatan struktural (PNS golongan IV), yaitu: Kepala Subbagian, Kepala Bidang, Kepala Subbidang.
- b. PNS yang menduduki jabatan non struktural (PNS golongan III), yakni: staff.
- c. PNS (golongan IV dan III) tersebut yang diposisikan pada subbagian program, subbagian umum dan kepegawaian, bidang ideologi dan kewaspadaan, ketahanan bangsa, politik dalam negeri, dan perlindungan masyarakat.

Untuk mengetahui besarnya populasi dan sampel dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Keterangan	Jumlah	
		Populasi	Sampel
1	Subbagian Program	9	5
2	Subbagian Umum dan Kepegawaian	30	17
3	Bidang Ideologi dan Kewaspadaan	18	10
4	Bidang Ketahanan Bangsa	15	9
5	Bidang Poitik Dalam Negeri	16	9
6	Bidang Perlindungan Masyarakat	18	10
Total		106	60

Sumber: Data sekunder (Subbagian umum dan kepegawaian) yang diolah, 2011.

Jenis, Sumber, dan Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini berupa (Priyatno, 2008):

1. Data Primer,

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah:

- Pengamatan (observasi), dilakukan peneliti pada saat pra riset di lapangan guna mengetahui masalah-masalah yang ada pada Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.
- Wawancara (*Interview*), dilakukan dua kali yakni pada waktu sebelum penelitian, dan pada saat penelitian berlangsung. Kemudian wawancara yang dilakukan berdasarkan pedoman wawancara terstruktur atau dengan butir-butir pertanyaan yang telah dipersiapkan secara rinci terlebih dahulu, sehingga peneliti tinggal memberi tanda cek (√) atas butir pertanyaan yang sudah dipersiapkan tersebut.
- Angket (Questionary), dalam penelitian ini terdiri dari dua kuesioner yaitu:
 - a. Kuesioner pertama tentang variabel kinerja pegawai, ditujukan untuk Kepala Subbagian (Kasubbag), dan Kepala Bidang (Kabid) selaku pimpinan langsung pegawai dibawahnya.
 - b. Kuesioner ke-2 tentang variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, ditujukan untuk Kasubbid kedudukannya dibawah Kabid, serta ditujukan untuk staff yang kedudukannya dibawah Kabid, Kasubbid, dan Kasubbag.

2. Data Sekunder,

Metode pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini:

- a. Melalui pustaka teori, yakni dari buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian, dan masalah yang diteliti.
- b. Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu dari skripsi, tesis, artikel jurnal, internet, publikasi pemerintah, koran, serta dokumentasi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah seperti: profil organisasi, data daftar hadir bulanan pegawai, data-data kepegawaian, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010.

Metode Analisis Data

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r tabel dengan mencari *degree of freedom* (df) = $N - k$. Jika r hitung $> r$ tabel, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2006).

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,60$ (Nunnally dikutip oleh Ghozali, 2006).

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda yaitu analisis yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan ketergantungan, dan arah hubungan ketergantungan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat apakah positif atau negatif (Priyatno, 2008). Adapun persamaan regresi linier bergandanya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots$$

Dimana:

Y = Variabel dependen (kinerja pegawai)

X_1 = Variabel independen (gaya kepemimpinan)

X_2 = Variabel independen (motivasi kerja)

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi

e = Variabel lain yang tidak diteliti atau dimasukkan dalam model

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan di bab tinjauan pustaka.

a. Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2006). Cara pengujiannya adalah berdasarkan probabilitas. Bila probabilitas lebih besar daripada 0,05 (α), maka variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh variabel terikat. Sedangkan bila probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (α), maka variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel terikat.

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linear berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan (R^2), dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linear berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

c. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output:
 - a. Apabila signifikansi > 0.05 maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a
 - b. Apabila signifikansi < 0.05 maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a
2. Membandingkan nilai statistik t hitung dengan nilai statistik t tabel:
 - a. Apabila nilai statistik t hitung $<$ nilai statistik tabel, maka H_0 diterima
 - b. Apabila nilai statistik t hitung $>$ nilai statistik tabel, maka H_0 ditolak

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan			
Indikator 1	0,771	0,254	Valid
Indikator 2	0,892	0,254	Valid
Indikator 3	0,817	0,254	Valid
Indikator 4	0,803	0,254	Valid
Indikator 5	0,836	0,254	Valid
Indikator 6	0,864	0,254	Valid
Motivasi Kerja			
Indikator 1	0,852	0,254	Valid
Indikator 2	0,790	0,254	Valid
Indikator 3	0,859	0,254	Valid
Indikator 4	0,852	0,254	Valid
Indikator 5	0,827	0,254	Valid
Indikator 6	0,889	0,254	Valid
Indikator 7	0,754	0,254	Valid
Indikator 8	0,901	0,254	Valid
Indikator 9	0,888	0,254	Valid
Kinerja Pegawai			
Indikator 1	0,412	0,254	Valid
Indikator 2	0,512	0,254	Valid
Indikator 3	0,639	0,254	Valid
Indikator 4	0,667	0,254	Valid
Indikator 5	0,585	0,254	Valid
Indikator 6	0,559	0,254	Valid
Indikator 7	0,529	0,254	Valid
Indikator 8	0,603	0,254	Valid
Indikator 9	0,542	0,254	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2011.

Hasil pengujian pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan pada variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai mempunyai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan pada variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah valid.

Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,909	Reliabel
2	Motivasi Kerja	0,948	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,726	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2011

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai alpha yang lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan jawaban responden terhadap butir pertanyaan masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.910	2.574		1.131	.263
kepemimpinan	.597	.181	.465	3.300	.002
Motivasi	.353	.125	.398	2.827	.006

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Dari hasil tersebut dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,465 X_1 + 0,398 X_2$$

Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1204.592	2	602.296	63.782	.000 ^a
	Residual	538.258	57	9.443		
	Total	1742.850	59			

a. Predictors: (Constant), motivasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Dari hasil perhitungan statistik diatas diperoleh nilai F sebesar 63,782 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang dihasilkan tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.691	.680	3.07297

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,680. Hal ini berarti 68% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 32% (100%-68%), kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.910	2.574		1.131	.263
	Kepemimpinan	.597	.181	.465	3.300	.002
	Motivasi	.353	.125	.398	2.827	.006

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2011.

Interpretasi Hasil

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti

dengan ditunjukkannya pengaruh positif dan signifikan, dimana nilai $t = 3,300$ dan $p = 0,002$ ($p < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Baihaqi (2010); dan Kusumawati (2008), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Suranta (2002) bahwa gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terbukti dengan ditunjukkannya pengaruh positif dan signifikan, dimana nilai $t = 2,827$ dan $p = 0,006$ ($p < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Analisa (2011), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin baik motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Pernyataan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Husein Umar (1999) bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai adalah variabel gaya kepemimpinan (X_1) yang memiliki nilai koefisien regresi (beta) lebih besar dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,465, selanjutnya diikuti oleh variabel motivasi kerja (X_2) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,398. Dengan demikian variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kesbangpol dan Linmas Prov. Jateng adalah variabel gaya kepemimpinan, kemudian baru diikuti oleh variabel motivasi kerja.
2. Hasil perhitungan uji R^2 menunjukkan bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,680. Hal ini berarti 68% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 32% (100%-68%), kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
3. Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,300 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai.
4. Hipotesis kedua (H_2) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 2,827 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,006. Karena tingkat signifikansi lebih kecil

dari 0,05 berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis mengajukan saran sebagai berikut:

1. Bagi Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah:
 - a. Variabel gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, sehingga saran yang ditujukan kepada pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan cara (sesuai nilai indeks tertinggi pada setiap indikator gaya kepemimpinan):
 - Pemimpin senantiasa menekankan pentingnya menyelesaikan tugas kepada bawahan, dan bawahan diminta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
 - Pemimpin langsung memberikan tugas yang perlu dikerjakan kepada bawahan, tanpa melalui pelimpahan wewenang.
 - Ketika memberi tugas, pemimpin berkomunikasi secara langsung dan memberikan perintah secara jelas kepada bawahan.
 - b. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terbesar kedua terhadap kinerja pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, sehingga saran yang ditujukan kepada pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan cara (sesuai nilai indeks tertinggi pada setiap indikator motivasi kerja):
 - Memotivasi bawahan untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta dapat mengikuti perubahan-perubahan globalisasi.

- Memberikan penghargaan ketika bawahan dapat bekerja secara optimal.
- Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pengembangan dan pertumbuhan pribadi secara mandiri.

Berdasarkan uraian saran diatas diharapkan masalah yang dihadapi oleh Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah yaitu kinerja pegawai belum tercapai secara optimal yang merupakan kekurangan dapat diperbaiki, sehingga kinerja pegawai menjadi optimal.

2. Bagi penelitian yang akan datang:
 - a. Diharapkan dapat mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat hubungannya dengan kinerja pegawai, seperti: variabel budaya kerja, komitmen organisasi, komunikasi, stress kerja, dan lain sebagainya.
 - b. Diharapkan dapat mengembangkan lebih jauh penelitian ini dengan menambah jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.
 - c. Hendaklah dapat mengembangkan lebih jauh penelitian ini dengan menambah data lapangan sebagai indikator kinerja pegawai guna mengetahui adanya masalah sebagai dasar melakukan penelitian, seperti: daftar penilaian kinerja pegawai, tingkat perputaran karyawan, data keluhan masyarakat, dan lain sebagainya.
 - d. Hendaklah mengembangkan lebih jauh penelitian ini dengan melakukan teknik wawancara secara mendalam kepada setiap responden, dan membuat setiap pertanyaan pada kuesioner dengan bahasa yang lebih sederhana, jelas, serta kalimat pertanyaan tidak bermakna ganda.
 - e. Diharapkan dapat mempertimbangkan objek penelitian lain yang memiliki karakteristik perilaku yang lebih bervariasi, dan kinerja yang tidak cenderung konstan seperti perusahaan asuransi, atau perusahaan jasa lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2003. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Analisa, Lucky Wulan. 2011. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. (Dipublikasikan).
- Basri. dan Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan & Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Baihaqi, Muhamad Fauzan. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi UNDIP. (Dipublikasikan).
- Basuki, dan Indah Susilowati. 2005. *Dampak Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja, Terhadap Semangat Kerja*. Jurnal JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 31-47.
- Cahyono, Budhi. dan Suharto. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Crimson, Sitanggang. 2008. *Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Kotamadya Jakarta Barat*. Skripsi FE-UNDIP (Dipublikasikan).
- Dessler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi dalam Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Gibson, James. L., et all. 1995. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke-5. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Guritno, Bambang. dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. Jurnal JRBI Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryobudi. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada New Metro Hotel Semarang*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. (Dipublikasikan).
- Herpradipta, Anggakara. 2010. *Analisis Pengaruh Gaya Kempimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasional, Terhadap Kinerja (Studi pada PT. Karyadeka Alam Lestari Semarang)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. (Dipublikasikan).
- Kusumawati, Ratna. 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RS Roemani Semarang)*. Tesis Fakultas Ekonomi UNDIP. (Dipublikasikan).
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Masrukhin, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mulyadi, Deddi. dan Veithzal Rivai. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mustofa, Hasan. 2000. *Teknik Sampling*. www.google.com. Diakses 10 Januari 2011.
- Nimran, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.
- Parlinda, Vera. dan M. Wahyudin. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Semarang)*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.

- Purnamasari, A. Santi. 2008. *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja fisik, Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. (Dipublikasikan).
- Rachmawati, Enny. Y. Warella, dan Zaenal Hidayat. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah*. Jurnal "Dialogue" JIAKP, vol. 3, no. 1. Januari 2006: 89-97.
- Rivai, H. V. 2003. *Bagaimana Meningkatkan Kinerja Pegawai Bank*. Jurnal Ekonomi Perusahaan.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandarmanyu.
- Sholeha, Euis. dan Suzy. 1996. *Kepemimpinan Yang Efektif, Tinjauan dan Implementasinya Bagi Pencapaian Tujuan Organisasi*. Jurnal Gema Stikubank. Hal: 45-56.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sterr, R. M. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A. F. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Supardi, H. 2010. *Produktivitas Kerja*. Kedaulatan Rakyat, 27 Mei 2010.
- Suprayetno, Agus. dan Ida Ayu Brahmasari. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 10. No 2. Hal: 124-135.
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Jurnal Empirika. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.

Umar, Husein. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Widiyanto, Ibnu. 2008. *Pointers Metodologi Penelitian*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Zainun, Buchari. 1990. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.