

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI STUDI KASUS DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN GUNUNGKIDUL

**Ary Sutrischastini**

STIE Widya Wiwaha, e-mail: arisutri@yahoo.com

**Yulianto Anang Subangun**

Alumnus Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha, e-mail: yulianto\_anang@yahoo.com

### **Abstract**

*This study aims to 1) determine the effect of communicating leadership to employee performance in Gunungkidul District Secretariat; 2) determine the influence of leadership on employee performance in coordinating the Regional Secretariat Gunungkidul; 3) determine the influence of organized leadership to employee performance in Gunungkidul District Secretariat; 4) knowing the effect of motivating leadership to employee performance in Gunungkidul District Secretariat; 5) determine the influence of leadership utilizing the resources on the performance of employees in the Regional Secretariat Gunungkidul; 6) determine the influence of leadership set guidelines on the performance of employees working in the Regional Secretariat Gunungkidul; 7) knowing mengklasifikas leadership influence 'fish' expectations on the performance of employees in the Regional Secretariat Gunungkidul; and 8) determine the influence of leadership to communicate, coordinate, organize, motivate, utilize resources, establish work guidelines, and classify the expectations on the performance of employees in the District Secretariat Gunungkidul. This study categorized ex post facto research because this research is not applied treatment or manipulation of variables. The study was conducted in April 2012 and the place of research in Gunungkidul District Secretariat. The study population was an employee at the Regional Secretariat Gunungkidul with a sample of 116 people. The analytical tool used in this study is multiple regression. Results of the study: ( 1 ) leadership in communicating a positive and significant effect on the performance of employees in Gunungkidul District Secretariat; ( 2 ) leadership in coordinating positive and significant effect on the performance of employees in Gunungkidul District Secretariat; ( 3 ) leadership in organizing positive and significant effect on the performance of employees in Gunungkidul District Secretariat; ( 4 ) leadership in motivating positive and significant effect on the performance of employees in Gunungkidul District Secretariat; ( 5 ) Leadership in utilizing resources and significant positive effect on employee performance in Gunungkidul District Secretariat; ( 6 ) leadership in establishing policies and procedures are positive and significant effect on the performance of employees in Gunungkidul District Secretariat; ( 7 ) leadership in hopes classifying positive and significant effect on the performance of employees in Gunungkidul District Secretariat; ( 8 ) Leadership in communicating, coordinating, organizing, motivating, utilizing resources, establish work guidelines and expectations classify positive and significant effect on the performance of employees in Gunungkidul District Secretariat.*

**Keywords:** leadership , employee performance

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pelaksanaan pembangunan sangat tergantung dari komitmen para aparatur negara. Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur negara perlu dilaksanakan secara terus menerus dan terencana. Pemerintah mempunyai fungsi memberikan pelayanan yang maksimal terhadap warga negara. Demikian halnya Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul sebagai bagian dari pemerintah sebagai perumus kebijakan daerah dan penyedia pelayanan publik diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, karena SDM yang berkualitas akan menghasilkan prestasi kerja yang optimal.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi pemerintahan seperti di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan organisasi. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan seluruh satuan kerja perangkat daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dipimpin oleh Sekretaris Daerah dibantu oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, dan Asisten Administrasi Umum. Di samping itu terdapat 9 (sembilan) Bagian yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian. Sebagai pusat perumusan kebijakan

pemerintah daerah, Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul membutuhkan SDM yang memiliki integritas kedisiplinan yang tinggi. Sehingga dengan kepemimpinan yang ketat maka tugas-tugas yang telah dibebankan akan terselesaikan tepat waktu.

### Rumusan Masalah

Di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul kepemimpinan, menurut pengamatan peneliti ada beberapa hal yang kurang baik, yaitu: (1) kadang-kadang pemimpin (baik kepala kantor dan kepala bagian/kasub) dalam memberikan perintah tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) bawahan (pegawai). Sehingga kondisi ini secara tidak langsung menciptakan tumpang tindih tupoksi dan kondisi yang tidak kondusif. (2) Ada pegawai yang sangat sibuk namun ada yang terkesan santai-santai karena distribusi tugas dan beban kerja yang tidak seimbang. Kondisi ini menyebabkan hubungan teman sekerja yang kurang baik. (3) khususnya untuk sistem pembagian dan penempatan tugas jabatan masih kurang adil sehingga muncul istilah "jabatan ladang basah" dan "jabatan ladang kering". (4) tidak adanya tindakan sanksi tegas terhadap karyawan yang mangkir.

### Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini memiliki fokus pada bagaimana seorang pemimpin menuju ke arah sukses dengan menggunakan model hukum kepemimpinan Gatto dalam Salusu (1996:21-212), sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan berkomunikasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan mengkoordinasikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan mengorganisasikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?

4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan memotivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?
5. Apakah ada pengaruh kepemimpinan memanfaatkan sumber daya terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan menetapkan pedoman kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?
7. Apakah ada pengaruh kepemimpinan mengklasifikasikan harapan-harapan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?
8. Apakah ada pengaruh kepemimpinan berkomunikasi, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, memotivasi, memanfaatkan sumber daya, menetapkan pedoman kerja, dan mengklasifikasikan harapan-harapan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul?
7. Mengetahui pengaruh kepemimpinan mengklasifikasikan harapan-harapan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
8. Mengetahui pengaruh kepemimpinan berkomunikasi, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, memotivasi, memanfaatkan sumber daya, menetapkan pedoman kerja, dan mengklasifikasikan harapan-harapan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

## LANDASAN TEORI

### Kinerja.

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima.

Menurut *The Scribner Bantam English Dictionary* dalam Sedarmayanti (2010:259) disebutkan kinerja (*performance*) berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa pengertian:

- a. To do or carry out execute.
- b. To discharge of fulfil as a vow.
- c. To portray, as character in a play.
- d. To render by the voice or musical instrument.
- e. To execute or complete an undertaking.
- f. To act a part in a play.
- g. To perform music.
- h. *To do what is expected of a person or machine.*

### Kepemimpinan.

Menurut Teod (dalam Kartono, 1998:57) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan

### Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan berkomunikasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan mengkoordinasikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan mengorganisasikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan memotivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
5. Mengetahui pengaruh kepemimpinan memanfaatkan sumber daya terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
6. Mengetahui pengaruh kepemimpinan menetapkan pedoman kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Variabel dari kepemimpinan ini mempunyai beberapa dimensi, menurut Gatto dalam Salusu (1996:21-212) menawarkan beberapa hukum kepemimpinan (*Laws of Leadership*) yang dapat menuntun seorang pemimpin ke arah sukses, sebagai berikut: Berkomunikasi adalah hukum yang pertama. Seorang pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk memungkinkan komunikasi berjalan dengan mulus. Menciptakan iklim yang menantang, kreatif, dan yang memperkuat perasaan kebersamaan. Lebih dari itu, juga perlu diciptakan situasi agar setiap orang dapat memecahkan masalah dari yang sederhana, perlahan-lahan sampai pada yang sulit. Dalam komunikasi itu, ide dan gagasan saling bertemu antara pemimpin dan para manajemen menengah dan bawah. *Communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding from one person, place, or thing to another person, place or thing* [komunikasi adalah pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang disuatu tempat atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau penulis] (Sikula dalam Mangkunegara, 2009:145).

Sedangkan Sulaeman (2009:267) berpendapat komunikasi sebagai proses penyampaian atau penerimaan pesan dari seseorang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa isyarat. Sebagai suatu proses interaksi di kantor, komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin sangat memberikan perubahan dalam lingkungan kerja. Sedangkan menurut Azwar (2010:298) dijelaskan betapa pentingnya peranan komunikasi dalam kehidupan berorganisasi, sebagai berikut: (1) menyempurnakan pekerjaan administrasi artinya dengan komunikasi akan diperoleh berbagai keterangan yang apabila dapat diolah dengan baik akan dapat dimanfaatkan untuk membantu administrator dalam mengambil keputusan (*decision*) sehingga dengan demikian pekerjaan administrasi yang sedang dilakukan dapat lebih

disempurnakan dan (2) Dengan komunikasi akan dapat dibina suasana yang menguntungkan yakni dengan baiknya hubungan antara pimpinan dengan karyawan dan atau hubungan antar sesama karyawan (*employees relationship*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, seorang pemimpin merupakan sentral informasi dan pengambil kebijakan, artinya kepemimpinan mempunyai beberapa fungsi utama dalam organisasi. Bila dapat dirangkum dari pendapat-pendapat ahli sebagai maka uraian di atas, maka:

- a. Mengkomunikasikan. Peranan komunikasi sangat utama seorang pemimpin, dengan kemampuan berkomunikasi pemimpin akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif.
- b. Mengkoordinasikan, dalam arti tahu persis fungsi dan aktivitas apa yang harus dikoordinasikan, dan apakah orang-orang yang tepatlah yang dimanfaatkan sebaik-baiknya.
- c. Mengorganisasikan, yaitu menggunakan orang-orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah direncanakan. Jangan tunda pekerjaan. Selesaikan hari ini juga pekerjaan itu kalau memang memungkinkan.
- d. Memotivasi, yaitu menciptakan kriteria yang mendorong mereka bekerja sama, lalu membantu mereka untuk memahami keuntungan-keuntungan yang akan mereka nikmati dari pekerjaan mereka.
- e. Memanfaatkan sumber daya, yaitu menggunakan karyawan dan peralatan secara tepat dan semaksimal mungkin, tetapi juga menyediakan dana yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan.
- f. Menetapkan pedoman kerja. Kebijakan dan prosedur kerja, batasan-batasan, jadwal, disiplin, terutama yang berkaitan dengan masalah keuangan dan perbekalan harus disiapkan dengan matang.
- g. Mengklasifikasikan harapan-harapan dari organisasi dan menjelaskan harapan itu. Mengklarifikasi harapan sesungguhnya mengandung makna menggambarkan visi

masa depan organisasi di mana para anggota dapat menangkap harapan yang akan dinikmati di kemudian hari.

Hipotesis.

1. Kepemimpinandalam berkomunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
2. Kepemimpinandalam mengkoordinasikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
3. Kepemimpinandalam mengorganisasikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
4. Kepemimpinandalam memotivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
5. Kepemimpinandalam memanfaatkan sumber daya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
6. Kepemimpinandalam menetapkan pedoman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
7. Kepemimpinandalam mengklasifikasikan harapan-harapan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.
8. Kepemimpinandalam berkomunikasi, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, memotivasi, memanfaatkan sumber daya, menetapkan pedoman kerja, dan mengklasifikasikan harapan-harapan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

## METODE PENELITIAN

Desain Penelitian.

Desain dalam penelitian ini dikategorikan penelitian *ex post facto* karena dalam penelitian

ini tidak diterapkan perlakuan atau manipulasi variabel. Data dikumpulkan setelah semua kejadian yang dipersoalkan sudah berlangsung, dan menelusuri kembali ke masa lampau untuk mencari sebab-sebab yang saling berhubungan serta maknanya. Fakta-fakta yang diungkapkan berdasarkan gejala-gejala yang ada, yaitu: pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sehingga tergolong penelitian korelasi dengan menggunakan analisis Regresi Linier Berganda.

Waktu dan Tempat Penelitian.

1. Waktu penelitian dilakukan pada bulan April 2012.
2. Tempat penelitian di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul.

Populasi dan Sampel Penelitian.

Tabel 1 menyajikan populasi dan sampel penelitian.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2009:67). Sedangkan, teknik pengambilan sampel melalui teknik *incidental sampling (accidental sampling)*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan atau insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2009:68). Untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui, dapat digunakan rumus Slovin dalam Umar, (2008:65) sebagai berikut:

$$n \geq \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi

$$n \geq \frac{162}{1 + 162 \cdot 5\%^2}$$

Tabel 1  
Populasi Penelitian

Jabatan	Jumlah PNS	Total
A. Sekretaris Daerah	0	
B. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	1	
1) Bagian Administrasi Pemerintahan Umum	14	
2) Bagian Administrasi Pemerintahan Desa	8	
3) Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat	11	
		<b>34</b>
C. Asisten Perekonomian dan Pembangunan	1	
1) Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam	11	
2) Bagian Administrasi Pembangunan	10	
		<b>22</b>
D. Asisten Administrasi Umum	1	
1) Bagian Umum	63	
2) Bagian Humas dan Protokol	19	
3) Bagian Hukum	11	
4) Bagian Organisasi	12	
		<b>106</b>
<b>Jumlah Total</b>		<b>162</b>

Sumber : Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunung Kidul, 2012.

$$n \geq \frac{162}{1 + 162 \cdot 0,0025}$$

$$n \geq \frac{162}{1+0,405} = n \geq \frac{162}{1,405} = 115,3$$

dibulatkan ke atas 116 responden.

Pembagian untuk responden, sebagai berikut:

- Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat: 1
- Bagian Administrasi Pemerintahan Umum:  $\frac{116}{162} \times 14 = 10,02 = 10$
- Bagian Administrasi Pemerintahan Desa:  $\frac{116}{162} \times 8 = 5,72 = 6$
- Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat:  $\frac{116}{162} \times 11 = 7,87 = 8$
- Asisten Perekonomian dan Pembangunan: 1
- Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam

- Bagian Administrasi Pembangunan
- Asisten Administrasi Umum: 1
- Bagian umum:
- Bagian Humas dan Protokol:
- Bagian Hukum:
- Bagian Organisasi:

Metode Pengumpulan Data.

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkandata dalam penelitian ini, antara lain:

- Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis. Kuesioner yang akan disebarakan dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup dengan alternatif jawaban menggunakan metode *unidimensional checklist* yang artinya

alternatif jawaban disusun secara bertingkat dalam satu dimensi (Amiruddin dan Zainal Asikin, 2004:92).

2. *Interview* (wawancara) adalah suatu proses tanya jawab secara lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik yang satu dapat melihat muka orang yang lain dan mendengarkan dengan telinga dan suaranya (Sutrisno, 1990:192). Kegunaannya yaitu untuk mengumpulkan data primer yang langsung dari responden. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan teknik tidak terstruktur.

#### Definisi Operasional.

1. Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Soeprihanto, 2009:7). Variabel kinerja mempunyai beberapa dimensi antara lain: kecakapan, ketrampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja (Soeprihanto, 2009:96).
2. Kepemimpinan merupakan rangkaian aktivitas penggunaan sumberdaya secara, efektif dan efisien. Variabel dari kepemimpinan ini mempunyai beberapa dimensi diantaranya:berkomunikasi/ $X_1$ , mengkoordinasikan/ $X_2$ , mengorganisasikan/ $X_3$ , memotivasi/ $X_4$ , memanfaatkan sumber daya/ $X_5$ , menetapkan pedoman kerja/ $X_6$ , mengklasifikasikan harapan-harapan/ $X_7$  (Gatto dalam Salusu, 1996:21-212).

#### Uji Instrumen.

1. Uji Validitas. Pengujian validitas dalam penelitian ini menghitung korelasi antara skor butir (X) dengan skor total (Y) menggunakan rumus korelasi *product moment*. Dengan rumus Azwar (2011:19) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{(\sum xy) - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{[(\sum x^2) - \frac{(\sum x)^2}{N}] [(\sum y^2) - \frac{(\sum y)^2}{N}]}}$$

#### Keterangan :

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi X dan Y  
 N = jumlah subjek  
 X = jumlah skor soal  
 Y = jumlah skor total

Penelitian ini untuk mengetahui instrumen bisa dikatakan sebagai koefisien validitas yang memuaskan peneliti menggunakan  $r_{xy} > r_{tabel}$ .

2. Uji reliabilitas. Dalam penelitian ini menggunakan uji reliabilitas *Alpha* dengan rumus:

$$\alpha = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum sj^2}{sx^2} \right\}$$

#### Keterangan :

- $\alpha$  = reliabilitas instrumen  
 K = banyaknya belasan tes  
 $\sum sj^2$  = varians belasan  
 $sx^2$  = varians skor tes

Reliabilitas instrumen dilihat dari indeks reliabilitasnya. Jika indeks reliabilitas mendekati 1,00 maka instrumen semakin reliabel. Sebaliknya jika indeks reliabilitasnya mendekati 0,00 maka instrumennya tidak reliabel.

#### Metode Analisis.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Mengacu pada pendapat Sugiyono (2009:45), maka rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

#### Keterangan

- Y = kinerja  
 $X_1$  = berkomunikasi  
 $X_2$  = mengkoordinasikan  
 $X_3$  = mengorganisasikan  
 $X_4$  = memotivasi  
 $X_5$  = memanfaatkan sumber daya  
 $X_6$  = menetapkan pedoman kerja  
 $X_7$  = mengklasifikasikan harapan-harapan  
 a = konstanta  
 $b_1 \dots b_7$  = koefisien regresi  
 e = error/kesalahan

untuk melakukan pengujian terhadap hipotesisnya dilakukan uji statistik, sebagai berikut:

1. Uji  $t$ . Uji  $t$  digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (secara individu atau parsial) terhadap variabel terikatnya. Hasil perhitungan tersebut selanjutnya dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}}$ . Apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau nilai signifikansinya kurang dari 0,05 maka variabel bebas tersebut secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.
2. Uji  $F$ . Untuk menguji secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikatnya menggunakan uji  $F$ , Hasil perhitungan tersebut selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{\text{tabel}}$ . Apabila  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  atau nilai signifikansinya kurang dari 0,05 maka variabel bebas tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

## ANALISIS DATA

### Uji Validitas

Data yang dihimpun dari responden adalah data yang valid dan dapat digunakan sebagai alat analisa, maka dilakukan uji validitas. Penelitian ini dikatakan sebagai koefisien validitas yang memuaskan peneliti menggunakan  $r_{xy} > r_{\text{tabel}}$ . Dimana  $r_{\text{tabel}}$  untuk  $N=15$  adalah 0,514 (Priyatno, 2009:216). Dalam pengujian ini peneliti dibantu dengan program komputer SPSS. Hasil uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Dari tabel 2 tersebut, dapat dilihat validitas item-item pertanyaan dari variabel bebas (berkomunikasi/ $X_1$ , mengkoordinasikan/ $X_2$ , mengorganisasikan/ $X_3$ , memotivasi/ $X_4$ , memanfaatkan sumber daya/ $X_5$ , menetapkan pedoman kerja/ $X_6$ , mengklasifikasikan harapan-harapan/ $X_7$ ). Pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dapat dilihat bahwa nilai-nilai pengujian menunjukkan hasil di atas 0,514. Sehingga dapat dikatakan bahwa item-item

Tabel 2  
Hasil uji validitas untuk variabel bebas

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.P1	51,1333	30,267	,942	.	,959
X1.P2	51,0000	32,714	,546	.	,966
X2.P1	51,0000	31,571	,778	.	,962
X2.P2	51,2000	30,600	,860	.	,961
X2.P3	51,2000	30,600	,860	.	,961
X3.P1	51,0667	32,067	,629	.	,965
X3.P2	51,0667	30,924	,851	.	,961
X4.P1	51,1333	30,267	,942	.	,959
X4.P2	51,0000	32,714	,546	.	,966
X5.P1	51,0667	30,924	,851	.	,961
X5.P2	51,0000	31,571	,778	.	,962
X6.P1	51,2000	30,600	,860	.	,961
X6.P2	51,0000	32,714	,546	.	,966
X7.P1	51,1333	30,267	,942	.	,959
X7.P2	51,0667	30,924	,851	.	,961

Sumber: olah data 2012.



pertanyaan dari variabel bebas dapat dinyatakan **valid**. Oleh karena itu, item-item pertanyaan dari variabel bebas dapat digunakan untuk pengujian penelitian ini selanjutnya.

Sedangkan, untuk uji validitas variabel terikat (kinerja pegawai/Y) dengan dimensi antara lain: kecakapan, ketrampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja dapat dilihat pada tabel 3.

Dari hasil pengujian dalam penelitian ini, maka dapat dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha* dimana nilai reliabilitas untuk variabel bebas (berkomunikasi/ $X_1$ , mengkoordinasikan/ $X_2$ , mengorganisasikan/ $X_3$ , memotivasi/ $X_4$ , memanfaatkan sumber daya/ $X_5$ , menetapkan pedoman kerja/ $X_6$ , mengklasifikasikan harapan-harapan/ $X_7$ ) sebesar 0,964 artinya mendekati

Tabel 3  
Hasil uji validitas untuk variabel terikat

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	43,7333	23,352	,944	.	,937
P2	43,6000	25,543	,537	.	,948
P3	43,6667	23,952	,847	.	,940
P4	43,8000	23,743	,840	.	,940
P5	43,8000	23,743	,840	.	,940
P6	43,8000	23,314	,525	.	,957
P7	43,6667	23,952	,847	.	,940
P8	43,7333	23,352	,944	.	,937
P9	43,6000	25,543	,537	.	,948
P10	43,6667	23,952	,847	.	,940
P11	43,6000	24,829	,701	.	,944
P12	43,7333	23,352	,944	.	,937
P13	43,6000	25,543	,537	.	,948

Sumber: olah data 2012.

Dari tabel 3, dapat dilihat validitas item-item pertanyaan dari variabel terikat, pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dapat dilihat bahwa nilai-nilai pengujian menunjukkan hasil di atas 0,514, sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pertanyaan dari variabel bebas dapat dinyatakan **valid**. Oleh karena itu, item-item pertanyaan dari variabel terikat dapat digunakan untuk pengujian penelitian ini selanjutnya.

#### Uji Reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas untuk variabel bebas disajikan pada tabel 4 dan hasil uji reliabilitas untuk variabel terikat disajikan pada tabel 5.

1,00. Sedangkan, nilai reliabilitas untuk variabel terikat (kinerja pegawai/Y) sebesar 0,947 artinya mendekati 1,00.

Tabel 4  
Hasil uji reliabilitas untuk variabel bebas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,964	,964	15

Sumber: olah data 2012.

Tabel 5  
Hasil uji reliabilitas untuk variabel terikat

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,947	,953	13

Sumber: olah data 2012.

Dengan demikian bahwa item-item yang ada pada variabel bebas dan variabel terikat dinyatakan reliabel, sehingga item-item tersebut dapat digunakan untuk alat pengujian dalam penelitian ini. Berikut ini hasil pengolahan uji statistik dari penelitian ini:

Tabel 6  
Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x7, x2, x4, x5, x3, x1, x6(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Terikatt Variable: Y

Sumber: olah data 2012.

Dari output dapat dilihat bahwa variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model berkomunikasi/ $X_1$ , mengkoordinasikan/ $X_2$ , mengorganisasikan/ $X_3$ , memotivasi/ $X_4$ , memanfaatkan sumber daya/ $X_5$ , menetapkan pedoman kerja/ $X_6$ , mengklasifikasikan harapan-harapan/ $X_7$  dan variabel terikat (kinerja pegawai/ Y) tidak ada yang dikeluarkan dari perhitungan.

Tabel 7  
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,987(a)	,975	,973	,65757

a Predictors: (Constant), x7, x2, x4, x5, x3, x1, x6

Sumber: olah data 2012.

Berdasar Tabel 7 Model Summary(b), maka dapat dianalisis:

1. R menunjukkan korelasi berganda, yaitu korelasi antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai R berkisar antara 0 sampai 1. Jika nilainya mendekati 1, maka hubungan semakin erat. Sebaliknya, jika mendekati 0, maka hubungan semakin lemah. Angka R didapat 0,987, artinya korelasi antara variabel berkomunikasi/ $X_1$ , mengkoordinasikan/ $X_2$ , mengorganisasikan/ $X_3$ , memotivasi/ $X_4$ , memanfaatkan sumber daya/ $X_5$ , menetapkan pedoman kerja/ $X_6$ , mengklasifikasikan harapan-harapan/ $X_7$  terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,987. Hal ini berarti terjadi hubungan yang sangat erat karena nilai mendekati 1.
2. R Square ( $R^2$ ) atau kuadrat R menunjukkan koefisien determinasi. Angka ini akan diubah ke bentuk persen, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  sebesar 0,975, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 97,5%, sedangkan sisanya sebesar 2,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.
3. Adjusted R Square adalah R Square yang telah disesuaikan. Nilai yang diperoleh sebesar 0,973. Hal ini menunjukkan sumbangan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adjusted R Square biasanya dipakai untuk mengukur sumbangan pengaruh jika dalam regresi menggunakan lebih dari dua variabel bebas.
4. *Standard Error of the Estimate* merupakan ukuran kesalahan prediksi. Dalam penelitian ini nilainya sebesar 0,65757. Artinya, kesalahan yang dapat terjadi dalam memprediksi sebesar 0,65757.

Tabel 8  
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,075	1,004		-1,071	,287
	x1	1,005	,176	,182	5,704	,000
	x2	1,183	,081	,372	14,657	,000
	x3	,402	,162	,077	2,479	,015
	x4	,603	,169	,188	3,577	,001
	x5	1,184	,114	,299	10,414	,000
	x6	,663	,178	,203	3,723	,000
	x7	1,053	,229	,155	4,595	,000

a. Terikat Variable: Y

Sumber: olah data 2012.

Berdasar Tabel 8 Coefficients(a), maka dapat dianalisis:

1. *Unstandardized Coefficients* merupakan kolom yang memberikan informasi tentang nilai koefisien yang tidak terstandarisasi atau tidak memiliki patokan. Nilai ini menggunakan satuan yang digunakan pada data dalam variabel terikat. Koefisien B terdiri nilai konstan (harga Y jika  $X_1$  sampai  $X_7 = 0$ ) dan koefisien regresi (nilai yang menunjukkan peningkatan atau penurunan variabel Y yang didasarkan variabel  $X_1$  sampai  $X_7$ ). Nilai-nilai inilah yang masuk dalam persamaan Regresi Linier Berganda. Sementara itu, *Standard Error* adalah nilai maksimum kesalahan yang dapat terjadi dalam memperkirakan rata-rata populasi berdasar sampel. Nilai ini untuk mencari  $t$  hitung dengan cara koefisien dibagi *standard error*.
2. *Standardized Coefficients* merupakan nilai koefisien yang telah terstandarisasi atau memakai patokan tertentu. Jika nilai koefisien Beta semakin mendekati 0, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat semakin lemah.
3.  $t$  hitung adalah pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau

tidak, angka  $t_{hitung}$  akan dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ .

4. Signifikansi adalah besarnya probabilitas atau peluang untuk memperoleh kesalahan dalam mengambil keputusan. Jika pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05, artinya peluang memperoleh kesalahan maksimal 5%. Dengan kata lain, kita percaya bahwa 95% keputusan adalah benar.

#### Uji Persaman Regresi Linier Berganda.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan Tabel 8 Coefficients(a) kolom *Unstandardized Coefficients* bagian *Beta* nilai masing-masing variabel, sebagai berikut:

- $b_1$  = berkomunikasi bernilai 1,005.
- $b_2$  = mengkoordinasikan bernilai 1,183.
- $b_3$  = mengorganisasikan bernilai 0,402.
- $b_4$  = memotivasi bernilai 0,603.
- $b_5$  = memanfaatkan sumber daya bernilai 1,184.
- $b_6$  = menetapkan pedoman kerja bernilai 0,663.
- $b_7$  = mengklasifikasikan harapan-harapan bernilai 1,053.
- a = konstanta bernilai -1,075.

Maka rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

$$Y = -1,075 + 1,005X_1 + 1,183X_2 + 0,402X_3 + 0,603X_4 + 1,184X_5 + 0,663X_6 + 1,053X_7 + e.$$

### Uji t

Dilihat dari nilai signifikan untuk uji t diperoleh  $0,000 < 0,05$ , Artinya variabel kepemimpinan dalam berkomunikasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hipotesis pertama: Kepemimpinan dalam berkomunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dinyatakan diterima.

Variabel Mengkoordinasikan/ $X_2$  nilai  $t_{hitung}$  14,657 dan nilai signifikan 0,000. Artinya variabel kepemimpinan dalam mengkoordinasikan/ $X_2$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hipotesis kedua: Kepemimpinan dalam mengkoordinasikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dinyatakan diterima.

Variabel Mengorganisasikan/ $X_3$  nilai  $t_{hitung}$  2,479 dan nilai signifikan  $0,015 < 0,05$ . Artinya variabel kepemimpinan dalam mengorganisasikan/ $X_3$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hipotesis ketiga: Kepemimpinan dalam mengorganisasikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dinyatakan diterima.

Variabel Memotivasi/ $X_4$  nilai  $t_{hitung}$  3,577 dan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ . Artinya variabel kepemimpinan dalam memotivasi/ $X_4$  berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hipotesis keempat: Kepemimpinan dalam memotivasi ber-pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dinyatakan diterima.

Variabel Memanfaatkan sumber daya/ $X_5$  nilai  $t_{hitung}$  10,414 dan nilai signifikan 0,000.  $< 0,05$ . Artinya variabel kepemimpinan dalam memanfaatkan sumber daya/ $X_5$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hipotesis kelima: Kepemimpinan dalam memanfaatkan sumber daya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dinyatakan diterima.

Variabel Menetapkan pedoman kerja/ $X_6$  nilai  $t_{hitung}$  3,723 dan nilai signifikan 0,000.  $< 0,05$ . Artinya variabel kepemimpinan dalam menetapkan pedoman kerja/ $X_6$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hipotesis keenam: Kepemimpinan dalam menetapkan pedoman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dinyatakan diterima.

Variabel Mengklasifikasikan harapan-harapan/ $X_7$  nilai  $t_{hitung}$  4,595 dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Artinya variabel kepemimpinan dalam mengklasifikasikan harapan-harapan/ $X_7$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hipotesis ketujuh: Kepemimpinan dalam mengklasifikasikan harapan-harapan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dinyatakan diterima.

Tabel 9  
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1802,542	7	257,506	595,531	,000(a)
	Residual	46,699	108	,432		
	Total	1849,241	115			

a Predictors: (Constant), x7, x2, x4, x5, x3, x1, x6

b Terikatt Variable: Y

Sumber: olah data 2012.

Berdasarkan Tabel 9 ANOVA(b), maka dapat dianalisis:

Pada tabel ANOVA ini untuk mengetahui uji koefisien regresi secara bersama-sama (uji **F**) untuk menguji signifikansi pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan di peroleh hasil nilai signifikansi  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka berkomunikasi/ $X_1$ , mengkoordinasikan/ $X_2$ , mengorganisasikan/ $X_3$ , memotivasi/ $X_4$ , memanfaatkan sumber daya/ $X_5$ , menetapkan pedoman kerja/ $X_6$ , mengklasifikasi harapan-harapan/ $X_7$  secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan.

1. Kepemimpinan dalam berkomunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 5,704 > t_{tabel} 1,982$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
2. Kepemimpinan dalam mengkoordinasikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 14,657 > t_{tabel} 1,982$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
3. Kepemimpinan dalam mengorganisasikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dibuktikan nilai  $t_{hitung} 2,479 > t_{tabel} 1,982$  dan nilai signifikan  $0,015 < 0,05$ .
4. Kepemimpinan dalam memotivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 3,577 > t_{tabel} 1,982$  dan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ .
5. Kepemimpinan dalam memanfaatkan sumber daya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini

dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 10,414 > t_{tabel} 1,982$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .

6. Kepemimpinan dalam menetapkan pedoman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 3,723 > t_{tabel} 1,982$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
7. Kepemimpinan dalam mengklasifikasi harapan-harapan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} 4,595 > t_{tabel} 1,982$  dan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
8. Kepemimpinan dalam berkomunikasi, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, memotivasi, memanfaatkan sumber daya, menetapkan pedoman kerja, dan mengklasifikasi harapan-harapan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $595,531 > 2,10$  dan signifikansi  $< 0,05$  yaitu  $0,000 < 0,05$ .

Rekomendasi

1. Berkomunikasi. Pemimpin dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dalam melakukan gaya komunikasi perlu untuk menyesuaikan kondisi yang ada (perlu memperhatikan kondisi staf sekaligus tujuan yang ingin dicapai organisasi).
2. Mengkoordinasikan. Pemimpin dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul dalam melakukan koordinasi perlu untuk memperhatikan kemampuan dan tupoksi masing-masing staf, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan.
3. Mengorganisasikan. Pimpinan perlu untuk membuat konsep memimpin yang lebih demokratis dan dapat memberikan rasa mengayomi bawahannya.
4. Memotivasi. Pimpinan harus memberikan teladan bagi bawahannya. Misalnya: datang ke kantor tepat waktu.

5. Memanfaatkan sumber daya. Sistem pemanfaatan sumber daya harus dilakukan secara tepat guna, khususnya sumber daya manusia. Dalam memberdayakan sumber daya manusia, sistem penghargaan dilakukan secara proporsional dan selektif khususnya dalam pelaksanaan pemberian tambahan penghasilan yang didasarkan pada Peraturan Bupati Gunungkidul Nomor 6 Tahun 2012.
6. Menetapkan pedoman kerja. Penegakan disiplin harus disesuaikan dengan peraturan yang ada dan dalam penegakan disiplin tersebut pimpinan tidak pilih kasih.
7. Mengklasifikasikan harapan-harapan. Pimpinan perlu untuk memberikan perhatian khusus bagi staf yang mengalami kondisi yang kurang stabil, misalnya: menjenguk saat ada staf yang sakit.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin dan Asikin, Zainal (2004). *Pengantar Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Anwar, Azrul (2010). *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Tangerang: Binarupa Aksara.
- Azwar, Saifuddin (2011). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bawono, Anton. 2006. *Multivariate Analysis dengan SPSS*. Salatiga: STAIN Salatiga Press.
- Brantas (2009). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Dessler, Gary (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Gomes, Faustino Cardoso (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Etty Indriani dan Hari Waluyo (2008). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. <http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/excellent/article/view/114/96>.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gibson, James L., Inancevich, John M., dan Donnelly, Jame H. Jr. (1996). *Organisasi*, alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, MM. Jakarta: Bina Aksara.
- Kartono, Kartini (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Maryoto, Susilo (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Marzuki, Sukarno (2002). *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer: Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur*, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- M. Sofyan (2008). *Kepemimpinan dan Budaya Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Aparatur Daerah Di Sekretariat Daerah Kota Manado*. Pacisif Journal. Maret. Vol. 2(2):120-125.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non-Profit*. Jakarta: Gramediasarana Indonesia.
- Sedarmayanti (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. dan Rosidah (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sudarmanto (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, Hadi (1990). *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, P. Sondang (2003). *Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Sugiyono (2009). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Soeprihanto, Jhon (2009). *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Simamora, Henry (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Thoha, Mitfah (2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press.