

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI
PEMERINTAH KABUPATEN KONAWE SELATAN
PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

Sugito Efendi¹ dan Almansyah Rw

Abstract

The analysis showed that organizational culture, leadership style and motivation have a positive and direct impact on employee performance. The result of determination coefficients is 0,761 or 76,1 percent. This empirical result indicated that in order to satisfy and improve the performance of staff of the Regional Government of Konawe Selatan, need to consider the factors of organizational culture, leadership style and motivation, because these factors are shown to affect the level of employee performance.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kabupaten Konawe Selatan merupakan salah satu kabupaten yang baru dimekarkan di Provinsi Sulawesi Tenggara dari kabupaten Kendari pada tahun 2003, sebagai kabupaten baru Kabupaten Konawe Selatan dituntut untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan daerah guna mengejar ketertinggalan dengan daerah-daerah lainnya. Untuk mendukung hal tersebut maka dibentuk organisasi pemerintahan berupa satuan kerja pemerintah daerah (SKPD) sebagai perangkat pemerintahan berupa Dinas dan Badan. Sebagai organisasi pemerintahan daerah, pemerintah Kabupaten Konawe Selatan memiliki tugas yang sangat penting dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan daerah. Tugas tersebut semakin berat pada saat organisasi pemerintahan dihadapkan pada tantangan eksternal yang semakin kompetitif, untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dan eksis dalam kondisi kompetisi eksternal tersebut, birokrasi pemerintah membutuhkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dalam bekerja, sehingga keberhasilan

¹ Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Nasional Jakarta

pembangunan kabupaten Konawe Selatan tidak dapat lepas dari dukungan sumberdaya manusia itu sendiri, hal tersebut sejalan dengan pemikiran Simamora (2004) aset organisasi yang paling penting yang harus dimiliki organisasi adalah aset manusia, karena sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dalam organisasi pemerintahan yang dimaksud sumberdaya manusia adalah pegawai negeri yang biasa disebut aparatur pemerintah. Setiap pegawai negeri lingkup pemerintahan Daerah Kabupaten Konawe Selatan dituntut untuk bekerja secara optimal dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang terkandung dalam visi dan misi pemerintah daerah dalam upaya membangun daerah. Dalam mewujudkan kinerja pegawai yang optimal banyak faktor-faktor yang sangat mempengaruhinya baik sifatnya dari eksternal maupun internal pegawai itu sendiri. Atmosoepipto (2001) menjelaskan bahwa tinggi-rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dalam diri pegawai (*internal*) maupun faktor dari luar diri pegawai (*eksternal*). Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, seperti: kompetensi pegawai, motivasi kerja, dan minat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari lingkungan, seperti : budaya organisasi, gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, pengawasan, pelatihan dan iklim organisasi.

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi pemerintahan melalui budaya organisasi efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi. Di dalam budaya organisasi terkandung nilai-nilai atau norma-norma dan aturan yang dapat menjadi pegangan setiap pegawai dalam beraktivitas atau bekerja. Menurut Wibowo (2010) Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi karena budaya yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumberdaya manusianya sehingga kinerja organisasi meningkat. Sedangkan menurut Moeljono (2003) Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* saja, melainkan ada faktor lain yang tidak tampak yang lebih menentukan berhasil tidaknya

organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor tersebut yang dimaksud adalah budaya organisasi.

Denison (1990) *dalam* Kusumawati (2008) menyimpulkan bahwa budaya organisasi ternyata merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja pegawai. Kotter dan Heskett (1992) *dalam* Wibowo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi sangat menentukan bagi tercapainya tujuan organisasi, Perusahaan yang menekankan pada budaya dapat meningkatkan pendapatan rata-rata 682% sedangkan kurang memperhatikan budaya hanya meningkat 166% dalam kurun waktu 11 tahun.

Selain budaya organisasi, keberhasilan pegawai negeri dalam menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan. Dalam organisasi pemerintahan, pegawai negeri bekerja selalu bergantung pada pimpinan. Oleh karena itu organisasi pemerintahan membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Dalam mempengaruhi harus dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk dapat mengarahkan anggotanya kearah tujuan yang akan dicapai oleh organisasi oleh karena itu pemimpin dituntut untuk memiliki kapabilitas dan keterampilan mengelola strategi dalam meningkatkan kinerja anak buahnya. Menurut Lodge dan Derek (1993) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Waridin dan Guritno (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, motivasi pegawai mempunyai peran yang penting dalam mendorong semangat pegawai dalam bekerja, menurut Gibson (1987) *dalam* Uman (2010), Mathis dan Jackson (2001) motivasi merupakan salah satu faktor Psikologis yang mendukung kinerja pegawai.

Banyak Penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya yang menjelaskan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Tjahjono (2006) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Nurjanah

(2008) hasil penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Rachmawati, Y. dkk (2006) hasil penelitiannya menjelaskan ada pengaruh kuat antara motivasi dan kinerja.

Dari penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, keberhasilan kinerja pegawai negeri dipengaruhi oleh banyak faktor oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan Judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial dan langsung terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara parsial dan langsung terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif secara parsial dan langsung terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengukur pengaruh budaya organisasi secara parsial dan langsung terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial dan langsung terhadap kinerja pegawai
3. Untuk mengukur pengaruh motivasi secara parsial dan langsung terhadap kinerja Pegawai
4. Untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dan langsung terhadap kinerja pegawai

II. TINJAUAN TEORITIS

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi (Stoner, 1995). Sedangkan Schein (1997) Secara komprehensif mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah corak dan asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan internal yang telah bekerja dengan baik, cukup relevan untuk dipertimbangkan sebagai sesuatu yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan dalam hubungannya dengan problem-problem tersebut.

Greenberg dan Baron (2000) budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Sedangkan Robbins (2005) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama/persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Uman (2010) Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat, keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumberdaya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Mondy dan Noe (1996) budaya Organisasi adalah sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai dan standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Luthans (1998) dalam Uman (2010). Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku organisasi. Setiap Anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Menurut

Robbin (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Siagian (2009) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi, sedangkan gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan yang ditunjukkan orang yang bersangkutan.

Menurut Rivai (2004) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Thoha (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Flippo (1994) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

2.3 Motivasi Kerja

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai ialah pemberian motivasi kepada pegawai. Dengan adanya motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Menurut Handoko (2003) motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan sedangkan menurut Nawawi (2003) suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar sedangkan menurut Simamora (2004) motivasi sebagai sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.

Robbins (2005) berpendapat bahwa, motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Menurut Mangkunegara (2002) bahwa, motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan berdasarkan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai tersebut yang belum terpenuhi sehingga pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Dalam lingkungan kerja motivasi kerja seorang pegawai sangat dibutuhkan. Fuad Mas'ud (2004) mendefinisikan motivasi kerja sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi.

2.4 Kinerja

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. *Performance* atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi. Dessler (1997) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Nawawi (2005) kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material

Menurut Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Byars (1984), dalam Suharto dan Cahyono (2005), kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Cascio (1998) kinerja sebagai sesuatu yang tampak yaitu individu relevan dengan tujuan organisasi, kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumberdaya manusia.

Umam (2010) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai peran atau tugasnya dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Hasibuan (2001) kinerja merupakan hasil kerjayang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankankepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dan merupakan gabungan tigafaktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharap kinerjanya perusahaan akan baik pula.

Mathis dan Jakson (2001) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk induvidu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Dalam organisasi pemerintahan peranan pegawai negeri sipil sangat penting dalam mendukung program-program pemerintah. Hasibuan (2001) menyatakan bahwa pegawai adalah aset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi, oleh karena itu pegawai mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Hal tersebut juga berlaku pada organisasi pemerintahan.

Keberhasilan organisasi pemerintahan dapat ditunjukkan dengan tingkat kinerja setiap pegawai dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kinerja pegawai tidak tumbuh begitu saja melainkan ada faktor-faktor yang mempengaruhinya bisa bersifat internal maupun eksternal. Sehingga dalam penelitian ini penulis mencoba mengkaji pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dalam lingkup pemerintahan Daerah Kabupaten Konawe Selatan.

Budaya organisasi merupakan asumsi atau nilai-nilai, norma dan peraturan yang menjadi pegangan setiap individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi organisasi. Oleh karena itu jika pegawai negeri lingkup pemerintahan Kabupaten Konawe Selatan bekerja pada

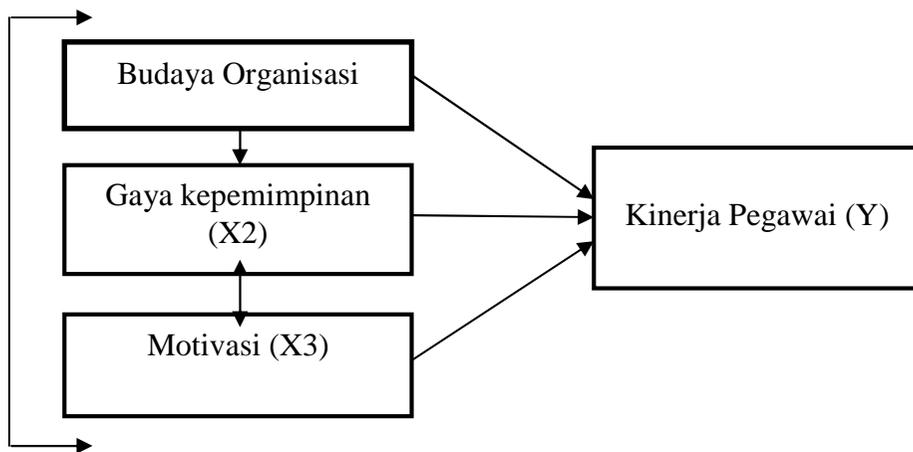
lingkungan kerja yang kondusif yang selalu mengutamakan nilai-nilai, norma yang terkandung dalam budaya organisasi tidak menuntut kemungkinan kinerja setiap pegawai akan maksimal atau baik. Sebagaimana Wibowo (2010) menjelaskan dalam pandangan manajemen organisasi, budaya organisasi sebagai salah satu dimensi dalam mengelola organisasi yang dapat menjadikan pegangan semua sumberdaya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Menurut Dwiyanto (2002) dalam Sofyan, M (2008) mengemukakan salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa adalah faktor budaya. Sehingga semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Menurut Thoyib, A (2005) Kinerja yang tinggi terdapat pada budaya organisasi yang baik.

Selain budaya organisasi gaya kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin organisasi akan memainkan peranan yang dominan dan krusial dalam upaya meningkatkan kinerja setiap pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Karena gaya kepemimpinan menentukan cara yang ditempuh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan tindakan sesuai tujuan organisasi. Yukl (2010) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Jika pemimpin tidak mampu mewujudkan hal tersebut maka kepemimpinan dianggap gagal oleh karena itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan organisasi terutama dalam hal mempengaruhi bawahannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam mempengaruhi bawahan dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang tepat untuk dapat mengarahkan bawahannya kearah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja secara optimal, karena pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah menurut pendapat Mathis dan Jackson (2001) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu (pegawai) adalah motivasi. Sejalan pemikiran Mathis dan Jackson menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian

kinerja secara optimal. Dalam lingkup pemerintahan kabupaten Konawe Selatan setiap pegawai yang bekerja mempunyai motivasi yang berbeda-beda terhadap apa yang mereka lakukan. Oleh karena itu motivasi pegawai dianggap sangat penting karena secara langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi maupun kinerja pegawai.

Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian



2.6 . Premis dan Hipotesis Penelitian

Premis 1.

Manajemen SDM mengacu pada praktek-praktek dalam mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja yang dapat intergrasikan dengan perencanaan dalam memperkuat budaya yang sesuai dengan tujuan organisasi. (Armstrong, 2009; Rivai, 2009; Flippo, 1981;).

Premis 2.

Budaya Organisasi merupakan sistem nilai, norma keyakinan dan peraturan-peraturan yang dianut anggota organisasi sebagai acuan dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Schein, 1997; Robbins 2005; Greeberg, 2006; Umam, 2010)

Premis 3.

Budaya organisasi merupakan strategi penting organisasi yang dapat menjadi pegangan anggota organisasi dalam mendorong kinerja sumberdaya manusia (pegawai) yang tinggi. (Denison, 1990 dalam Kusumawati, 2008; Wibowo, 2010; Kotter dan Heskett, 1992 dalam Kusdi, 2011)

Premis 4

Terbentuk dan tertanamnya nilai-nilai dan norma budaya pada organisasi akan menjadi sumber keunggulan yang dapat mempekokoh daya saing organisasi dan akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi (Kusdi, 2011; Umam 2010)

Premis 5

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Soetopo, 2010; Robbins,2005; Uman, 2010; Siagian, 2009; Yulk, 2010)

Premis 6

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya bekerja sesuai standar kinerja organisasi untuk mengejar beberapa sasaran yang ingin dicapai (Rivai, 2004; Flippo, 1994; Siagian, 2009)

Premis 7

Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. (Rivai, 2004; Pidarta, 1988 *dalam* Suwatno dan Priansa, 2011).

Premis 8.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja secara optimal, karena pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah (Mathis dan Jackson, 2001; Mangkunegara, 2000; Fuad Mas'ud, 2004; Munandar dan Sunyoto, 2001; Donnelly, 1997; Armstrong, 1994)

Premis 9

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai

kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sehingga dalam melakukan suatu pekerjaan setiap pegawai membutuhkan motivasi agar timbul semangat dalam bekerja. (Suwanto dan Priansa, 2011; Mangkunegara, 2002; Simamora, 2004; Handoko, 2003)

Premis 10

Kinerja pegawai adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi pegawai itu sendiri (Robbins, 2005; Luhans *et al*, 2006; Hasibuan, 2001; Mathis dan Jackson, 2001; Simanjuntak, 2001; Cascio,1998)

Premis 11

Kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi dan waktu tertentu sesuai dengan standar tertentu dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Suharto dan Budhi Cahyono, 2005; Suwanto dan Priansa, 2011; Uman, 2010; Rivai, 2005, Simanjuntak, 2001)

Berdasarkan latar belakang, kerangka pikir penelitian dan premis penulis mencoba merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Budaya organisasi secara parsial dan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Premis 1, 2, 3, 4, 10 dan 11)
- Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan secara parsial dan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Premis 1, 5, 6, 7, 10 dan 11)
- Hipotesis 3 : Motivasi secara parsial dan langsung berpengaruh Positif terhadap kinerja pegawai (Premis 1, 8, 9, 10, dan 11)
- Hipotesis 4 : Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Premis 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 dan 11)

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan

peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena. Mendefinisikan variabel secara operasional adalah mendeskripsikan variabel penelitian sedemikian rupa sehingga variabel tersebut bersifat spesifik dan terukur.

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi operasional	Indikator
1	Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma dan peraturan organisasi berupa disiplin, etos kerja, sikap kepercayaan dan adanya kemampuan setiap pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin • Etos Kerja • Kepercayaan Pegawai • Kemampuan Pegawai Barron (1995), Robbins (1991) dalam Soetopo (2010)
2	Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan adalah karakteristik yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Direktif • Suportif • Patisipatif • Berorientasi hasil Robbins (2001) dalam Suwanto dan Priansa, (2011)
3	Motivasi	Motivasi adalah dorongan yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang dapat berbentuk penghargaan dari organisasi, kondisi dan lingkungan pekerjaan yang sesuai, peluang untuk mengembangkan diri dan adanya dukungansesama rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan • Kondisi Pekerjaan itu sendiri • Pengembangan Diri • Lingkungan Kerja • Dukungan Rekan Kerja (Rivai, 2004)
4	Kinerja Pegawai	Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pegawai baik dari segi kualitas, kuantitas kerja, ketepatan waktu, adanya	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kualitas hasil kerja • Tingkat Kuantitas hasil kerja • Tingkat kerjasama antar rekan sekerja • Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya

		sikap inovasi dan tanggung jawab akan hasil pekerjaan dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi.	<ul style="list-style-type: none">• Ketepatan waktu• Inovasi Soejono, (2005); Dessler (1997)
--	--	--	---

3.2. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang disajikan adalah data primer dan datasekunder. Data primer, dikumpulkan secara langsung dilapangan. Sumber data primer diperoleh dari hasil penyebaran angket(kuesioner). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : umur, jeniskelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Sedangkan bagian keduamenyangkut tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Data sekunder merupakan data-data pendukung penelitian yang diperoleh melalui literatur, jurnal-jurnal hasil penelitian yang dapat mendukung penelitian.

3.3 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subyek yang diamati dalam suatu penelitian, menurut Arikunto (2009) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini, terdiri dari semua elemen yang terkait yakni seluruh pegawai negeri pemerintah Kabupaten Konawe Selatan yang berkantor diibukota Kabupaten Andoolo.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Arikunto, 2009).

3.4 Metode Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Arikunto), 2009. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified Random Sampling* dengan tujuan agar pegawai pada masing-masing SKPD dapat terwakili. Adapun hasil pengambilan sampel pegawai lingkup Pemerintahan Kabupaten Konawe Selatan

IV. PENGUJIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Pengujian Hipotesis

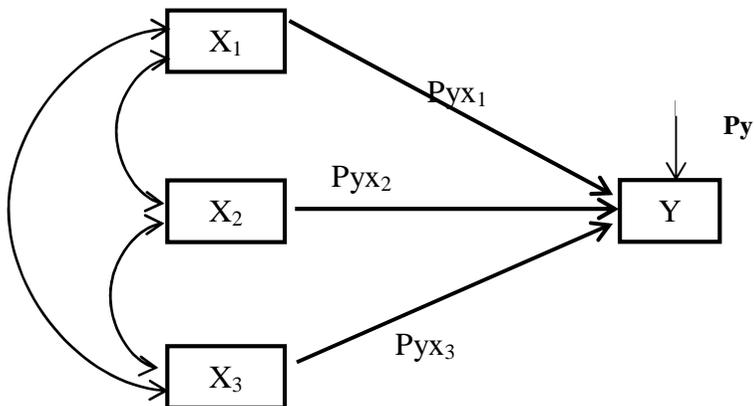
Sesuai tujuan penelitian untuk menentukan besarnya pengaruh suatu variabel atau seperangkat variabel terhadap sebuah variabel lainnya, baik pengaruh yang sifatnya langsung maupun tidak langsung, maka digunakan untuk menguji hipotesis digunakan uji statistik Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Analisis Jalur (*Path Analysis*) dikembangkan oleh Sewall Wright (1934) yang merupakan suatu metoda analisis penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. Hal ini sejalan dengan salah satu tujuan penelitian bidang pengetahuan sosial, yaitu untuk mengetahui adanya hubungan kausal (Sandjojo, 2011). Pemilihan metode ini bagi penelitian dilakukan dengan pertimbangan, bahwa metode ini mampu memberikan kejelasan hubungan dan besaran antar variabel penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengupas secara lebih dalam

Pada saat akan melakukan Analisis Jalur terlebih dahulu digambarkan secara diagramatik struktur hubungan kausal antara variabel penyebab dengan variabel akibat. Diagram ini disebut Diagram Jalur (*Path Diagram*), dan bentuknya ditentukan oleh proposisi teoritik yang berasal dari kerangka pikir tertentu. Besar pengaruh dari suatu variabel penyebab ke variabel akibat disebut dengan koefisien jalur dan diberi dengan y_x , z_x , z_y . Diagram Jalur untuk penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 3.7.

Dalam penelitian ini analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis penelitian adalah Analisis jalur (*Path Analysis*) dikembangkan oleh Sewall Wright (1934). *Path analysis* digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab (X_1 , X_2 , ..., X_i), terhadap variabel lainnya (Y_1 , Y_2 , ..., Y_i) yang merupakan variabel akibat.

Gambar 3.7 Diagram jalur yang menyatakan hubungan kausal dari X_1 , X_2 , X_3 ke Y



Persamaan Struktural

$$Y = \text{Pyx}_1 X_1 + \text{Pyx}_2 X_2 + \text{Pyx}_3 X_3 +$$

Y = variabel terikat kinerja (*variabel endogen*)

X_1 = variabel bebas budaya organisasi (*variabel eksogen*)

X_2 = variabel bebas gaya kepemimpinan (*variabel eksogen*)

X_3 = variabel bebas motivasi (*variabel eksogen*)

= variabel residu (*Residual Variable*)

Pyx_1 = koefisien jalur X_1 terhadap Y (variabel budaya organisasi)

Pyx_2 = koefisien jalur X_2 terhadap Y (variabel gaya kepemimpinan)

Pyx_3 = koefisien jalur X_3 terhadap Y (variabel motivasi)

4.2 Hasil penelitian dan Pembahasan

Adapun koefesien korelasi antar variabel eksogenous (Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan dan Motivasi) dapat dilihat pada tabel berikut

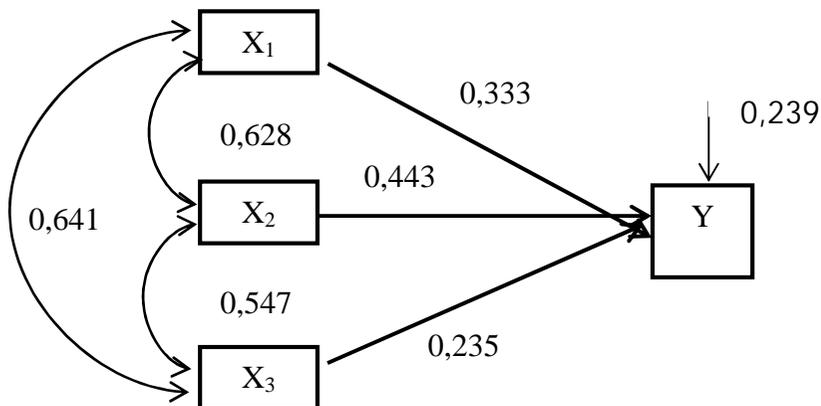
Tabel 4.1. Nilai Koefisien Korelasi

		Budaya_organisasi	Gaya_ kepemimpinan	Motivasi
Budaya_organisasi	Pearson Correlation	1	.628**	.641**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	92	92	92
Gaya_ kepemimpinan	Pearson Correlation	.628**	1	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	92	92	92
Motivasi	Pearson Correlation	.641**	.547**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	92	92	92

4.2 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hipotesis yang diajukan oleh peneliti dapat diterjemahkan ke dalam sebuah diagram jalur seperti gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1. Diagram jalur hubungan antara budaya organisasi (x_1), gaya kepemimpinan (x_2) dan motivasi (x_3) terhadap kinerja pegawai (y)



Berdasarkan gambar 4.1 dapat dijelaskan bahwa diagram jalur hanya terdiri dari 3 variabel eksogenous X_1 , X_2 , X_3 dan sebuah variabel endogenous yaitu Y , yang dapat dituliskan dalam persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y = 0,333 X_1 + 0,443 X_2 + 0,235 X_3 + 0,239$$

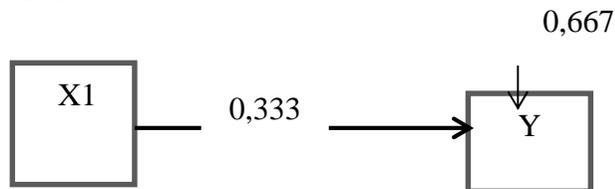
Besarnya pengaruh variabel eksogenous terhadap variabel endogenous dapat diketahui dengan melihat koefisien jalur (*path coefficient*) dari eksogenous ke endogenous. Berdasarkan hasil analisa diperoleh nilai koefisien jalur Budaya organisasi (x_1) sebesar 0,333, gaya kepemimpinan (x_2) sebesar 0,433 dan variabel motivasi (x_3) sebesar 0,235 sebagaimana yang ditampilkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.2. Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Probabilitas
X_1	0,333	0,000
X_2	0,443	0,000
X_3	0,235	0,001

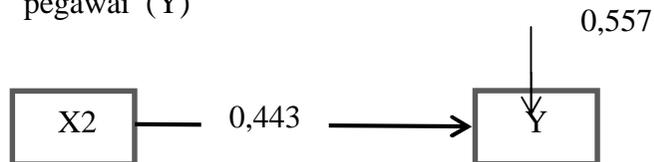
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Gambar 4.2. Pengaruh langsung budaya organisasi (x_2), terhadap kinerja pegawai (Y)



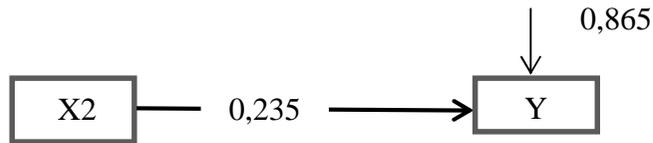
Persamaan Struktural : $Y = 0,333 X_1 + 0,667$

Gambar 4.3. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan (x_1), terhadap kinerja pegawai (Y)



Persamaan Struktural : $Y = 0,443 X_1 + 0,557$

Gambar 4.4. Pengaruh langsung Motivasi (x₃), terhadap kinerja pegawai(Y)



Persamaan Struktural : $Y = 0,235 X1 + 0,865$

4.3 Besarnya Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Variabel Eksogenous terhadap variabel endogenous

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogenous terhadap variabel endogenous dapat dihitung sebagai berikut :

Tabel 4.2. Rekapitulasi Pengaruh Variabel Eksogenous terhadap Variabel Endogenous

Keterangan	Besarnya pengaruh	Total	Pengaruh
Jalur X ₁ terhadap Y			
Pengaruh langsung	11,09%		
Pengaruh tidak langsung melalui X ₂	9,26%		
Pengaruh tidak langsung melalui X ₃	5,02%		
Total pengaruh X ₁ terhadap Y		25,37%	Parsial
Jalur X ₂ terhadap Y			
Pengaruh langsung	19,62%		
Pengaruh tidak langsung melalui X ₁	9,26%		
Pengaruh tidak langsung melalui X ₃	5,69		
Total pengaruh X ₂ terhadap Y		34,58%	Parsial
Jalur X ₃ terhadap Y			
Pengaruh langsung	5,52%		
Pengaruh tidak langsung melalui X ₁	5,02%		
Pengaruh tidak langsung melalui X ₂	5,69%		
Total pengaruh X ₃ terhadap Y		16,23%	Parsial
Pengaruh variabel X ₁ ,X ₂ ,X ₃ terhadap Y		71,6%	Bersama-sama

4.4 Hasil Uji Hipotesis

4.4.1 Pembahasan hasil pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan hipotesis pertama yakni, budaya organisasi berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil analisis jalur besarnya pengaruh secara total budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 25,37%. Dengan melihat hasil pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh langsung memiliki nilai terbesar kemudian disusul pengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan sebesar 9,26 % dan melalui motivasi sebesar 5,02%.

4.4.2 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil analisis jalur diperoleh pengaruh secara total gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 34,58%. Dengan pengaruh langsung 19,62% kemudian pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 9,26% dan melalui motivasi sebesar 5,69%. Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan terdiri 4 indikator dimana masing-masing indikator mewakili gaya kepemimpinan yaitu gaya berorientasi hubungan manusia (indikatornya supportif, dan partisipatif) dan gaya kepemimpinan yang orientasi tugas (indikatornya direktif dan berorientasi hasil). (Gordon, 1990; Greeberg dan Baron, 1995; Kreitner dan Kinicki, 1992; Owens, 1991; Yukl, 1989 *dalam* Soetopo, 2010).

4.4.3 Pembahasan hasil pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil analisis jalur diperoleh pengaruh secara total motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 16,23%. Dengan pengaruh langsung 5,52%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi 5.02% dan melalui gaya kepemimpinan sebesar 5,69%.

4.4.4 Pembahasan hasil pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil analisis data, terdapat pengaruh yang positif diantara variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan pengaruh total sebesar 76,19 % gaya

kepemimpinan yang mempunyai pengaruh terbesar yaitu 34,58% kemudian disusul budaya organisasi sebesar 25,37% dan motivasi sebesar 16,23%.

Berdasarkan hasil hipotesis ini maka untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Karena gaya kepemimpinan merupakan suatu karakteristik individu yang dapat mempengaruhi orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan dapat menjadi suatu strategi atau tindakan yang diterapkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Hal ini sesuai pemikiran Thoha (2007) dan Flippo (1994) bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan suatu pola perilaku untuk mempengaruhi perilaku bawahannya untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan guna mengejar berapa sasaran.

V. Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keempat hipotesis yang diajukan pada pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan penelitian atas keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis pertama dapat diterima.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis kedua dapat diterima.
3. Motivasi berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.
4. Budaya Organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

5.2 Saran

Adapun saran berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi merupakan nilai, atau norma-norma atau aturan yang menjadi pegangan setiap anggota organisasi, nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi harus dijadikan pegangan dan dikembangkan bagi organisasi yang menekankan pada pelayanan masyarakat khususnya organisasi pemerintahan.
2. Gaya kepemimpinan merupakan karakter seorang pemimpin dalam memimpin organisasi, dalam menghadapi era globalisasi seiring

tantangan yang semakin kompetitif sebaiknya pemimpin pemerintahan daerah harus memiliki kemampuan dan kapabilitas dalam memimpin dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi organisasi.

3. Motivasi merupakan pendorong pegawai dalam bekerja, oleh karena itu motivasi pegawai lingkup pemerintahan Kabupaten Konawe Selatan harus terus menerus didorong guna meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2009. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Atmosoepipto. K., 2001. *Produktivitas Aktual Budaya Perusahaan*. Jakarta. Gramedia
- Dessler, Gary., 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa: Benyamin Molan, Penyunting Triyana Iskandarsyah*, Edisi ke-7, Prenalindo. Jakarta
- Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Flippo, Edwin B, 1994. *Manajemen Personalialia*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hamdi, M., 2009. *Dimensi Biokrasi dalam tata Kelola pemerintahan.*, Jurnal Ilmu Pemerintahan edi : 30. 2009. Jakarta.
- Handoko, T. Hani., 2003. *Manajemen*. BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, M..2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta
-2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
-2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Pt Bumi Aksara. Jakarta
- Kusdi, 2011. *Budaya organisasi : Teori, Penelitian dan Praktik*. Salemba empat. Jakarta
- Lodge B. dan C. Derek, 1993. *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Gramedia. Jakarta

- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Mahsun, M., 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*, BPTE. Yogyakarta
- Malthis R. Robert dan Jackson H. John., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed Ke- 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A., P. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Pt Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mas'ud, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Muhidin dan Abdurahman, 2007. *Analisis Korelasi Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. Pustaka Setia. Bandung
- Mulyono, Mauled. 1993. *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*. . Bumi Aksara. Jakarta.
- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo. Jakarta
- Nawawi, H. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University. Yogyakarta.
- 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajahmada University Press. Yogyakarta
- Prasetyo. R, 2006. *Kepemimpinan Pengembangan Karier Sekretaris*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Priansa, 2011. *Kepemimpinan dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung.
- Priyatno, 2011. *Buku Saku SPSS. Analisis Statistik Data. PT. Buku Seru*. Yogyakarta
- Riduwan dan Sunarto, 2010. *Pengantar Statistik*. Alfabeta. Bandung

- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT.Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins Stephenn P, 2005. *Perilaku Organisasi*, Jilid ke I. Edisi ke 9 (Indonesia). PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sedarmayanti, 2010. *Sumberdaya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Siagian. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STIE. YKPN. Yogyakarta.
- Soetopo, H. 2010. *Perilaku Organisasi*. PT Remaja Rosdakarya, Malang
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya. Penerbit Universitas Malang.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan HRD*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Supriyanto, 2009. *Metodologi Riset bisnis*. PT Indeks. Jakarta
- Suwatno dan Priansa, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung
- Thoha, Miftah, 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. PT. Rajagrafindo. Jakarta.
- Umam, 2010. *Perilaku Organisasi*. CV. Pustaka Setia. Bandung.
- Umar, H, 2003. *Metode Riset Perilaku organisasi*. Pt Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Wahyuddin dan Djumino, 2009. *Analisis Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Ada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Di Kabupaten Wonogiri.*

Wibowo, 2010. *Budaya Organisasi.* PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Yasa I Gede Adi, 2006. *Pengaruh Karakteristik Manajemen Karier terhadap Komitmen Karyawan dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty Denpasar,* Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya
Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* PT. Indeks, Jakarta.

Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* PT. Indeks. Jakarta

Jurnal – Jurnal Hasil Penelitian

Agustiar, Shofia Amin & Edward, 2005. *Pengaruh praktek kepemimpinan, pengembangan pegawai Dan persepsi peran terhadap kinerja penyidik ppns Hak kekayaan intelektual kantor wilayah Departemen hukum dan hak asasi manusia Se-sumatera* JSB No. 10 Vol. 2, DESEMBER 2005. Fakultas Ekonomi Universitas Jambi

Brahmasari I. A dan Agus S, 2008. Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, September 2008.

Devi Sartika, Bambang Swasto, dan Heru Susilo, 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum Di Sumatra Utara.* POLIBIS. Jurnal ekonomi dan bisnis. Volume 6. Nomor 2 September. 2008

Masrukin dan Waridin, 2006. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.* EKOBIS, Vol. 7, No. 2.

Mochtar, S., 2009. *Pola Kepemimpinan Birokrasi Melalui Pendekatan Sistem Learning Organization.* Jurnal Ilmu Administrasi Volume VI No. 4 Desember 2009

Rachmawati, E Y. Warella, dan Zaenal Hidayat, 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap*

Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah . Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik Vol. 3, No. 1, Januari 2006.

Soedjono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya.* Vol 7 no 1, Maret 2005.

Sofyan, M, 2008. *Kepemimpinan dan Budaya Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur Daerah Di Sekretariat Daerah Kota Manado.* Pacifik Journal, Maret 2008 Vol 2(2) : 120 – 125. Manado.

Suharto dan Budi Cahyono, 2005. *Budaya Organisasi , Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sektretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah.* JRBI Vol. 1, No. 1, Januari 2005 : 13-30.

Sutanto, Aftoni, 2002. *Peran Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan,* Benefit, Vol 6, No.2.

Tampubolon, 2007. *Analisis factor gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah menerapkan SNI 19-9001-2001* Jurnal Standarlisasi Vol. 9 No. 3 tahun 2007

Thoyib, A. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 7. No 1. Malang

Tesis Penelitian

Efendi, S., 2005. *Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Pelatihan Dan Modal Intelektual Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi pada beberapa Perusahaan milik PT Petro Kimia Gresik, Persero).* Disertasi. Universitas Padjadjaran, Bandung.

Marian, R . 2009. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat Pt.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).* Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang

- Nurjanah, 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)* Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.Semarang.
- Parlinda, V dan Wahyuddin, 2003. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum kota Surakarta* Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Praptadi T. ,2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Pegawai Account Representative Di Kantor Pelayanan Pajak (Kpp) Pratama Kota Semarang.*Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Suryana, N,, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba., 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Di Divisi Tambang Pt Inco Sorowako).*