

# EFEK MODERASI GAYA KEPEMIMPINAN PADA PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

**MD. Rahadhini**

Universitas Slamet Riyadi Surakarta

**Paryanto**

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Surakarta

## **ABSTRACT**

*The research was undertaken within one month, namely within March 2006. The data sources are primary and secondary data. The data collecting method was using questionnaire. The sampling method was using proportional random sampling technique. The data analysis is done employing hierarchical regression, t and F test statistic, determination coefficient and, classical assumption tests.*

*The research concludes that: 1) there is a significant effect of working satisfaction on Dinas Dikpora of Surakarta Municipal government officers' performance. It is demonstrated with the t statistics on both regressions analysis employed in the hierarchical regressions, where  $p < 0.05$ ; 2) the hypothesis stated that leadership behaviour strengthen the effect of working satisfaction on Dinas Dikpora of Surakarta Municipal government officers' performance is not proved. It is demonstrated by the regression analysis of the F statistic tests on both regressions employed. The constant parameter in the first regression shows the value of 17.210, whereas the second regressions show the negative value of -97.649. It shows that leadership behaviour weaken the effect of working satisfaction on Dinas Dikpora of Surakarta Municipal government officers' performance.*

**Keywords:** *working satisfaction, leadership behaviour, officers' performance.*

## **PENDAHULUAN**

Peran Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) sebagai Dinas yang mengelola sumber daya manusia, yang mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan nasional, yaitu antara lain mencerdaskan kehidupan bangsa. Disdikpora merupakan dinas yang menempati posisi strategis dalam pencapaian tujuan Pendidikan Nasional. Sedangkan tujuan Pendidikan Republik Indonesia seperti yang tercantum dalam TAP MPR No.II /MPR/1993 hal 4 adalah:

Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila, bertujuan meningkatkan kualitas manusia yang: 1). Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa;

2). Berbudi Pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin; 3). Beretos kerja, profesional, bertanggung jawab dan produktif; dan 4). Sehat jasmani dan rohani.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN), disebutkan bahwa tujuan Pendidikan Nasional adalah “Pendidikan Nasional bertujuan mencerdaskan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu, manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan”.

Adapun visi Pendidikan Nasional adalah terwujudnya sistem Pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua Warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Misi Pendidikan Nasional dalam UU RI No. II/ UUSPN/ 2004 pada Bab II hal 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah :

1. Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan masyarakat belajar.
2. Meningkatkan kesiapan masukan dan kuantitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan kepribadian yang bermoral.
3. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standart nasional dan global.
4. Memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dan kontek Negara Kesatuan Republik Indonesia.
5. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh Rakyat Indonesia.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan nasional tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang andal. Sedangkan untuk menyiapkan sumber daya manusia tersebut diperlukan kepemimpinan yang tangguh yang menguasai prinsip manajemen yaitu *planning, actuating, organizing* dan *controlling*. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor kepemimpinan yang dapat memotivasi pegawai Dinas Dikpora sehingga dapat mencapai hasil kerja atau prestasi kerja yang optimal. Prestasi kerja yang optimal dapatlah dirasakan oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Dikpora Surakarta maupun guru-guru yang bernaung di bawah Dinas Dikpora Surakarta, yang selanjutnya akan muncullah motivasi intrinsik berupa kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Surakarta.

Pemimpin dituntut mampu menciptakan kondisi dan situasi kerja yang kondusif, sehingga dengan sarana dan prasarana yang ada Pegawai Negeri Sipil dapat merasakan kepuasan kerja yang optimal. Kepuasan kerja optimal baru dapat diperoleh apabila para pegawai menilai pekerjaannya secara keseluruhan dapat memenuhi kebutuhannya (Moh. Asad,1995:104).

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan dari karyawan, yaitu semakin berpengalaman seseorang dalam pekerjaan, semakin matang pula dalam berorganisasi. Gaya kepemimpinan tersebut oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1980) dalam Stephen P. Robbin (1996:49) meliputi empat gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan *direktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif*. Gaya kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan sehingga gaya kepemimpinan dapat digunakan sebagai efek moderasi dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Surakarta.

Sedangkan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu: finansial, fisik, sosial, dan psikologi. Dengan terpenuhinya kepuasan kerja yang optimal, maka akan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja menjadi hal yang penting untuk dikaji lebih lanjut karena kepuasan kerja terbukti mempunyai manfaat yang besar bagi individu, masyarakat maupun dalam dunia industri. Manfaat kepuasan kerja bagi individu salah satunya adalah dengan adanya kepuasan kerja memungkinkan individu yang bersangkutan dapat meningkatkan kebahagiaan hidup. Manfaat kepuasan kerja bagi industri antara lain adalah dengan adanya kepuasan kerja dapat dilakukan peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap, tingkah laku para karyawan. Pada akhirnya dengan adanya kepuasan kerja dari individu maupun industri maka masyarakat akan ikut menikmati hasil dari naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Menurut Blum “Kepuasan kerja adalah merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja” (Blum, 1955: 142).

Sedangkan menurut Vroom “Kepuasan kerja adalah sebagai refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif” (Sunu Prastowo, 2002: 46). Pengertian kepuasan kerja yang lain menurut Moh. As’ad mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya” (Moh. As’ad, 1995: 104).

Dari hal-hal tersebut di atas dapatlah dikatakan bahwa batasan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang merupakan interaksi antara manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini adalah meliputi perbedaan individu dan perbedaan terhadap situasi lingkungan kerja. Perasaan orang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikap terhadap pekerjaan.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (1994:46) “Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang”. Salah satu unsur situasi gaya kepemimpinan yang paling penting adalah pemimpin. Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Walaupun pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, tetapi gaya itu bukanlah tentang perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu tetapi bagaimana persepsi orang lain tentang perilaku pemimpin. Karena gaya pemimpin telah terbentuk selama periode tertentu, maka akan sukar bagi mereka untuk mengadakan perubahan yang radikal dalam jangka yang pendek.

Gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada pendekatan perilaku dikemukakan oleh Lippit dan White yang dikutip oleh Sutarno (1991:107) meliputi tiga gaya kepemimpinan yang terdiri dari: *otoriter demokrasi*, dan *laizes faire atau liberal*.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada pendekatan situasional, yang dikemukakan oleh Paul Harsey dan Kenneth Blanchard (1980) dalam Stephen P. Robbin (1996:49) meliputi empat gaya kepemimpinan. Empat gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- Gaya Kepemimpinan Direktif  
Tipe gaya kepemimpinan seperti ini ditandai dengan komunikasi satu arah. Pimpinan membatasi peranan karyawan, apa, kapan, dimana dan bagaimana tugas dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pimpinan.
- Gaya Kepemimpinan Konsultatif  
Pemimpin pada tipe ini masih memberikan direktif yang cukup besar serta menetapkan keputusan-keputusan. Bedanya dengan tipe direktif, dalam tipe konsultatif mempergunakan konsultasi dua arah, sehingga dengan demikian dapat memberikan *supportif* terhadap karyawannya. Pemimpin mau mendengarkan keluhan kesah dari karyawan mengenai keputusan yang diambil. Sementara bantuan terhadap karyawan ditingkatkan, namun pelaksanaan keputusan tetap ada pada pemimpin.
- Gaya Kepemimpinan Partisipatif  
Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan karyawan dalam keadaan seimbang. Pimpinan dan karyawan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Sehingga terjadi komunikasi dua arah. Keikutsertaan karyawan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, sebab pemimpin berpendapat bahwa karyawan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang luas untuk menyelesaikan tugas.

- Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif, dalam memecahkan masalah maka pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugasnya kepada karyawannya. Hal tersebut dilakukan karena pemimpin menganggap karyawannya sudah matang dalam organisasi dan tugas. Untuk itu karyawan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan keputusannya sendiri.

### 3. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran dan tugasnya dalam pekerjaan tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai/standar tertentu di perusahaan dimana individu berada (As'ad, 1986: 24).

Untuk mengevaluasi kinerja para karyawan, diperlukan alat penilaian berupa penilaian kinerja. Dengan penilaian kinerja bermanfaat bagi karyawan dalam mengembangkan dan memotivasi para karyawan. Penilaian kinerja dapat juga menyebabkan suatu problem berupa kerisauan dan rasa frustrasi bagi karyawan, apabila dalam penilaian kinerja tersebut tidak adanya kepastian. Menurut Simamora (2003: 23) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan sebagai cara untuk membantu individu mengelola kinerja mereka.

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas, efisiensi dan kesesuaian terhadap azas-azas yang ingin direalisasikan. Proses evaluasi adalah kegiatan untuk menentukan nilai dengan cara membandingkan kinerja yang telah terealisasi dengan apa yang telah direncanakan.

Willy Susilo (2002 : 47 ) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkan dengan tingkat prestasi yang direncanakan”. Untuk itu seorang pemimpin perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawannya. Disamping itu informasi tentang kinerja karyawan diperlukan pula. Apa yang dinilai dalam kinerja karyawan, karyawan harus mengetahuinya. Untuk itu perlu adanya informasi yang jelas dan perlu adanya sosialisasi tentang kinerja karyawan tersebut. Sehingga seorang karyawan tahu apa yang harus dijalankannya dalam mengemban tugasnya. Jangan sampai pimpinan menilai karyawan berkinerja buruk, padahal sistem atau peralatan yang digunakan yang tidak memenuhi syarat.

Ada cara sederhana yang digunakan untuk menilai kinerja perorangan menurut Suryadi Prawirosentono (1999:193) adalah sebagai berikut:

**Kinerja = Kemampuan (Kapasitas) + Motivasi**

Kinerja Pegawai memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan, dari dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang seperti kemauan, semangat bekerja, cita-cita. Motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang berasal dari luar diri seseorang seperti keadaan teman, situasi pekerjaan, kesejahteraan. Apabila kinerja pegawai tersebut menjadi baik maka semua pekerjaan yang dibebankan padanya akan selesai lebih cepat dan tepat waktu.

Menurut Gauzali Saydam (1996:36) penilaian pelaksanaan pekerjaan (P3) sering disebut Penilaian Prestasi Kerja (PPK) dimana merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau kinerja (*performance appraisal*) seorang karyawan. Kegiatan itu sering disebut sebagai kegiatan kilas balik kerja (*performance review*) atau penilaian karyawan (*employee appraisal*) atau evaluasi karyawan (*employee evaluation*).

#### 4. Hipotesis

- H<sub>1</sub>: Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Pemerintah Kota Surakarta.
- H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Pemerintah Kota Surakarta.

### METODE PENELITIAN

#### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Dinas Dikpora Kota Surakarta, dengan subyek penelitian pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta yang berjumlah sebanyak 108 pegawai. Objek penelitian menyangkut beberapa perilaku pegawai yang antara lain berupa kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dengan disertai efek pemoderasi yang berasal dari gaya kepemimpinan atasan. Penelitian dilakukan selama satu bulan yaitu selama bulan Maret 2006.

#### 2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Kota Surakarta. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 108 karyawan.

Teknik Pengambilan Sampel adalah *proporsional random sampling*, yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Populasi dibagi menjadi beberapa bagian berdasarkan seksi yang ada.
- Setiap bagian dipilih secara acak berdasarkan banyaknya karyawan yang ada.

- Homogenitas bagian setinggi mungkin, ini terpenuhi karena tiap bagian adalah karyawan dengan tugas-tugas yang spesifik.

Sampel penelitian yaitu Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Kota Surakarta dengan sampel sebanyak 43 responden sebagai subyek penelitian.

### 3. Variabel Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (kepuasan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja PNS) dengan efek moderasi (gaya kepemimpinan). Identifikasi masing-masing variabel adalah:

- Variabel independen ( $X_1$ ) : kepuasan kerja  
Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang merupakan interaksi antara manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini adalah meliputi perbedaan individu dan perbedaan terhadap situasi lingkungan kerja. Perasaan orang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikap terhadap pekerjaan. Manfaat kepuasan kerja bagi individu salah satunya adalah dengan adanya kepuasan kerja memungkinkan individu yang bersangkutan dapat meningkatkan kebahagiaan hidup. Manfaat kepuasan kerja bagi industri antara lain adalah dengan adanya kepuasan kerja dapat dilakukan peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap, tingkah laku para karyawan. Pada akhirnya dengan adanya kepuasan kerja dari individu maupun industri maka masyarakat akan ikut menikmati hasil dari naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.
- Variabel dependen ( $Y$ ) : kinerja PNS  
Kinerja Pegawai memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan, dari dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang seperti kemauan, semangat bekerja, cita-cita. Motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang berasal dari luar diri seseorang seperti keadaan teman, situasi pekerjaan, kesejahteraan. Apabila kinerja pegawai tersebut menjadi baik maka semua pekerjaan yang dibebankan padanya akan selesai lebih cepat dan tepat waktu.
- Variabel moderasi ( $X_2$ ) : gaya kepemimpinan  
Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang. Salah satu unsur situasi gaya kepemimpinan yang paling penting adalah pemimpin. Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Menurut Haris (1976) dalam Suad Husnan (1990:225) ada empat gaya kepemimpinan yaitu: *direktif*, *konsultatif*, *partisipatif* dan *delegatif*.

#### 4. Metode Pengumpulan Data

##### a. Jenis data

###### - Data Kualitatif

Dalam penelitian ini, data kualitatif meliputi :

- o Tanggapan responden tentang kepuasan kerja pegawai negeri sipil Dinas Dikpora Kota Surakarta.
- o Tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan
- o Tanggapan responden tentang kinerja pegawai negeri

###### - Data Kuantitatif

Data kuantitatif berasal dari jawaban kuesioner dari responden yang berupa pernyataan.

##### b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder.

###### - Data Primer

Data primer, yaitu data yang diambil langsung kepada responden, yaitu Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Kota Surakarta. Cara mengambil data tersebut yaitu dengan menyebarkan angket/kuesioner kepada sejumlah responden yang telah ditentukan. Selanjutnya responden tersebut diminta mengisi angket pada jawaban yang telah disediakan.

###### - Data Sekunder

Data sekunder, yaitu data yang diambil dari catatan/dokumen yang ada di kantor Dinas Dikpora Kota Surakarta. Selain itu beberapa sumber pustaka dan literatur guna mendapatkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada para pegawai negeri sipil Dinas Dikpora Kota Surakarta yang dijadikan responden.

b. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti.

c. *Interview*, yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara atau tanya jawab secara langsung kepada responden.

#### 6. Metode Analisis Data

##### a. Uji Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data yang akurat atau *relative* dapat dipertanggungjawabkan, maka akan dilakukan uji terhadap kuesioner yang digunakan untuk mengambil data penelitian. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*) kuesioner penelitian.



b. Uji Hipotesis

- Analisis Regresi Hirarki (*Hierarchy Regression Analysis*)

Analisis ini digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh variabel independen yaitu kepuasan kerja karyawan terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai serta variabel moderator yaitu gaya kepemimpinan.

- Uji Signifikansi Koefisien Regresi

o Uji F

Uji koefisien regresi serentak (*F test*) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel-variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ .

o Uji  $R^2$  (Perubahan  $R^2$ )

Uji ketepatan perkiraan ( $R^2$ ) dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi.

## HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Uji Validitas Instrumen

a. Variabel Kinerja

Instrumen pengukuran untuk mengukur kinerja PNS terdiri dari 20 butir pertanyaan. Instrumen kinerja PNS merupakan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau sering dikenal dengan DP3 yang telah dibakukan oleh pemerintah yang meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dapat diketahui bahwa nilai  $R_{xy}$  berkisar antara 0,170 hingga 0,685. Nilai probabilitas butir nomor 20 lebih besar dari 0,05, yaitu sebesar 0,276, sehingga butir nomor 20 disimpulkan tidak ada korelasi dan dinyatakan tidak valid. Dengan demikian instrumen kinerja PNS yang digunakan untuk pengujian analisis data selanjutnya 19 butir yang memiliki nilai probabilitas perhitungan  $< 0,05$  atau butir yang dinyatakan valid.

b. Variabel Kepuasan Kerja

Aspek-aspek pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini, meliputi: 1) aspek finansial, terdiri dari: gaji, tunjangan kesehatan, dan kesejahteraan; 2) aspek fisik, terdiri dari: keadaan gedung/kantor, perlengkapan kerja, dan pekerjaan; 3) aspek sosial, terdiri dari: pelatihan, sosialisasi, pengawasan, ketertiban, konsultasi, dan kerjasama; 4) aspek psikologi, terdiri dari: rasa aman, perhatian, *prestise*, kebanggaan, dan kepercayaan.

Hasil pengujian validitas instrumen kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi  $R_{xy}$  berkisar antara 0,037 hingga 0,716. Besarnya nilai probabilitas pada hasil pengujian menunjukkan nilai  $p < 0,05$ . Ada tiga butir yang menunjukkan nilai  $p > 0,05$ , yaitu pada item nomor 16, 18, dan 19 di mana nilai koefisien korelasi  $R_{xy}$  butir 16 = 0,050 dengan  $p = 0,748$ ,  $R_{xy}$  butir 18 = 0,037 dengan  $p = 0,813$ ,  $R_{xy}$  butir 19 = 0,270 dengan  $p = 0,080$ . Mengingat nilai  $p > 0,05$  maka disimpulkan tidak ada korelasi, dengan demikian item nomor 16, 18, dan 19 dinyatakan tidak valid dan tidak disertakan dalam pengujian berikutnya. Sehingga instrumen motivasi mempunyai butir soal valid sebanyak 17 butir.

c. Variabel Gaya Kepemimpinan

Instrumen gaya kepemimpinan terdiri atas 20 butir pertanyaan. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari: *idealized influence*, *individualized consideration*, *intelektual stimulation*, dan *inspirational motivation*. Gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari: *management by exception* (aktif), *management by exception* (pasif), dan *laissez-faire Leadership*.

Berdasarkan hasil analisis uji validitas instrumen, hasil pengujian validitas instrumen gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi  $R_{xy}$  berkisar antara 0,268 hingga 0,688. Besarnya nilai probabilitas pada hasil pengujian menunjukkan nilai  $p < 0,05$ . Hanya satu butir menunjukkan nilai  $p > 0,05$ , yaitu pada butir nomor 20 di mana nilai koefisien korelasi  $R_{xy} = 0,268$  dengan  $p = 0,082$ . Mengingat nilai  $p > 0,05$  maka disimpulkan tidak ada korelasi, dengan demikian item nomor 20 dinyatakan tidak valid dan tidak disertakan dalam pengujian berikutnya. Sehingga instrumen gaya kepemimpinan mempunyai butir soal valid sebanyak 19 butir.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan untuk mengetahui tingkat keterandalan instrumen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha-Cronbach*. Reliabilitas Instrumen Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan diketahui masing-masing memiliki nilai 0,832; 0,843 dan 0,827. Selanjutnya nilai ini dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai  $\alpha$  dan diperoleh bahwa tingkat reliabilitas instrumen adalah sangat tinggi. Dengan demikian instrumen dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian.

## 3. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Hirarkis (*Hierarchy Regression Analysis*)

Pengujian regresi dilakukan secara hirerakis yaitu dengan melakukan regresi secara bertahap. Regresi pertama, dilakukan tanpa

memasukkan variabel pemoderasi gaya kepemimpinan ( $X_2$ ). Persamaan regresi pertama adalah  $Y = a + b X_1$ . Berdasarkan pengujian diperoleh hasil-hasil sebagai berikut:

TABEL 1: HASIL REGRESI MODEL PERTAMA

Variabel	Parameter	t	p
a. Konstanta	17,210	4,205	0,000
b. Kepuasan Kerja	0,832	14,406	0,000
<b>R<sup>2</sup> : 0,835 R : 0,914</b>			
<b>F : 207,541</b>			
<b>p : 0,000</b>			

Sumber: Output Uji Regresi SPSS

Berdasarkan hasil-hasil perolehan uji regresi pada Tabel 1 di atas, maka persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 17,210 + 0,832 X_1$$

Dari persamaan tersebut di atas selanjutnya dapat diartikan bahwa apabila nilai-nilai X dianggap konstan maka kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta adalah sebesar 17,210. Parameter untuk kepuasan kerja adalah sebesar 0,832, hal ini dapat diartikan bahwa setiap ada peningkatan kepuasan kerja sebesar satu satuan akan dapat meningkatkan kinerja PNS sebesar 0,832 satuan. Tanda positif (+) pada variabel kepuasan kerja menunjukkan arah searah, artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja akan meningkat pula.

Regresi kedua, dilakukan dengan memasukkan variabel pemoderasi gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan. Persamaan regresi kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2.$$

Berdasarkan pengujian diperoleh hasil-hasil sebagai berikut:

TABEL 2: HASIL REGRESI MODEL KEDUA

Variabel	Parameter	t	p
a. Konstanta	-97,649	-3,330	0,002
b. Kepuasan Kerja	2,406	4,530	0,000
c. Gaya Kepemimpinan	1,849	4,595	0,000
d. Interaksi $X_1 \times X_2$	-0,025	-3,757	0,001
<b>R<sup>2</sup> : 0,880 R : 0,938</b>			
<b>F : 95,446</b>			
<b>p : 0,000</b>			

Sumber: Output Uji Regresi SPSS

Berdasarkan hasil-hasil perolehan uji regresi pada Tabel 2 di atas, maka persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = -97,649 + 2,406 X_1 + 1,849 X_2 - 0,025 X_1X_2$$

Dari persamaan tersebut di atas selanjutnya dapat diartikan bahwa apabila nilai-nilai  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_1X_2$  dianggap konstan, maka kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta adalah sebesar  $-97,649$ . Tanda positif (+) pada variabel kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan menunjukkan arah searah, artinya apabila kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja akan meningkat pula. Akan tetapi pada parameter interaksi diperoleh tanda negatif, hal ini berarti interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja PNS.

Hasil perhitungan parameter kepuasan kerja adalah sebesar 2,406, hal ini dapat diartikan bahwa setiap ada peningkatan kepuasan kerja sebesar satu satuan, maka kinerja akan dapat meningkat sebesar 2,406 satuan. Hasil perhitungan parameter gaya kepemimpinan diperoleh sebesar 1,849 artinya setiap ada peningkatan gaya kepemimpinan sebesar satu satuan akan dapat meningkatkan kinerja sebesar 1,849 satuan. Hasil perhitungan parameter interaksi antara  $X_1X_2$  sebesar  $-0,025$  artinya setiap ada peningkatan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan sebesar satu satuan akan menurunkan kinerja PNS sebesar 0,025 satuan.

b. Uji Signifikansi Individual (Uji t Statistik)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Hipotesis dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$  : Tidak ada pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a: \beta \neq 0$  : Ada pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat

Kriteria pengujian yang digunakan adalah  $H_0$  diterima apabila nilai signifikansi  $p > 0,05$  dan  $H_0$  ditolak apabila nilai signifikansi  $p < 0,05$ .

Berdasarkan hasil analisis uji t yang disajikan dalam Tabel 14, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Ada pengaruh yang signifikan secara individual Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja PNS ( $Y$ ) di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan uji t di mana nilai uji t diperoleh sebesar 4,530 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ .

- Ada pengaruh yang signifikan secara individual gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja PNS (Y) di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan uji t di mana nilai uji t diperoleh sebesar 4,595 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ .
- Ada pengaruh yang signifikan secara individual interaksi kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan ( $X_1X_2$ ) terhadap Kinerja PNS (Y) di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan uji t di mana nilai uji t diperoleh sebesar -3,757 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ .

c. Uji Signifikansi Simultan (Uji F Statistik)

Uji signifikansi simultan (uji statistik F) digunakan untuk menguji apakah semua variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$  : Ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Kriteria pengujian yang digunakan adalah  $H_0$  diterima apabila nilai signifikansi  $p > 0,05$  dan  $H_0$  ditolak apabila nilai signifikansi  $p < 0,05$ .

Berdasarkan hasil uji F, yang ditunjukkan dalam Tabel 14 diperoleh nilai F statistik sebesar 207,541 dengan tingkat signifikansi  $p = 0,000$ . Mengingat probabilitas  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja. Dengan kata lain dapat dikatakan, bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta.

Hasil uji F pada regresi kedua diperoleh nilai F statistik sebesar 95,446 dengan tingkat signifikansi  $p = 0,000$ . Mengingat probabilitas  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja. Dengan kata lain dapat dikatakan, bahwa kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta.

d. Perubahan F

Berdasarkan hasil regresi pertama yang terdiri dari satu variabel bebas, yaitu kepuasan kerja dan regresi kedua dengan melibatkan variabel gaya kepemimpinan dan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan dapat diketahui perubahan nilai F. Nilai F statistik pada

regresi pertama lebih besar dibandingkan dengan nilai F pada regresi kedua, yaitu 207,541 : 95,446. Hal ini menunjukkan bahwa penambahan variabel moderasi, dalam hal ini gaya kepemimpinan, memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Besarnya perubahan ditunjukkan dengan besarnya selisih antara nilai F sebelum interaksi dengan nilai F sesudah interaksi, yaitu ( $\Delta F$ ) sebesar 112,095. Untuk lebih jelasnya maka perubahan nilai F tersebut dapat disajikan ke dalam Tabel 3 sebagai berikut.

TABEL 3: PERUBAHAN NILAI F STATISTIK

Nilai F Statistik Sebelum Interaksi	Nilai F Statistik Setelah Interaksi	Perubahan Nilai F ( $\Delta F$ )
207,541	95,446	112,095

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

e. Uji R (Perubahan  $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel terikat. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada regresi sebelum interaksi diperoleh nilai ( $R^2$ ) 0,835. Hal ini berarti bahwa 83,5% variabilitas kinerja ditentukan oleh kepuasan kerja, sisanya sebesar 16,5% ditentukan oleh variabel lain. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) kepuasan kerja ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) dan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan ( $X_1, X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) yang ditunjukkan dalam Tabel 4 diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,880. Hal ini berarti 88% variabilitas kinerja PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan. Sisanya sebesar 12% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

Berdasarkan kedua nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh dari regresi sebelum dan sesudah interaksi dapat diketahui bahwa besarnya perubahan nilai ( $R^2$ ) adalah sebesar -0,05 atau mengalami penurunan. Agar lebih jelas, perubahan nilai ( $R^2$ ) sebelum dan sesudah interaksi dapat disajikan ke dalam tabel berikut ini.

TABEL 4: PERUBAHAN NILAI KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ )

Nilai F Statistik Sebelum Interaksi	Nilai F Statistik Setelah Interaksi	Perubahan Nilai F ( $\Delta F$ )
0,835	0,880	-,05

Sumber: Data Diolah

#### 4. Pembahasan dan Implikasi Penelitian

Pembahasan dan implikasi penelitian membahas tentang hasil bahasan terhadap hasil analisis data terhadap permasalahan. Untuk itu secara sistematis akan dibahas setiap permasalahan dalam penelitian dengan mengacu pada hasil temuan penelitian di lapangan.

- a. Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Pemerintah Kota Surakarta

Hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Pemerintah Kota Surakarta terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan uji statistik t pada regresi pertama maupun regresi kedua. Hasil uji t statistik pada regresi pertama dengan melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas diperoleh nilai uji t sebesar 14,406 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ .

Hasil uji t statistik pada regresi kedua dengan melibatkan variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan interaksi kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas diperoleh nilai uji t dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS.

Implikasi dari hasil temuan penelitian ini adalah bahwa dengan adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja PNS, maka diharapkan para Pegawai Negeri Sipil untuk dapat lebih meningkatkan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sudah menjadi kewajiban bagi mereka sebagai abdi negara untuk menyumbangkan tenaga dan pikiran mereka semaksimal mungkin demi bangsa dan negara. Kondisi kerja yang semakin baik dengan diberikannya upah yang sudah sangat layak diharapkan dapat menjadi pemicu untuk lebih serius dalam performansi mereka menjalankan tugas dan kewajibannya dan turut berpartisipasi dalam mewujudkan kinerja pegawai sesuai dengan *good governance*.

- b. Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Pemerintah Kota Surakarta.

Hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Pemerintah Kota Surakarta tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji regresi hirarkhis di mana terjadi perubahan nilai uji F statistik pada regresi kedua yang melibatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi.

Pada hasil uji regresi pertama, yang hanya melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas diperoleh nilai uji F statistik sebesar 207,541 dengan  $p < 0,05$ . Hasil uji regresi tingkat dua dengan memasukkan

variabel gaya kepemimpinan dan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai F statistik sebesar 95,446 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Parameter untuk konstanta pada regresi pertama menunjukkan besaran 17,210, sedangkan parameter konstanta pada regresi kedua menunjukkan besaran -97,649. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dikpora Kota Surakarta.

Hasil temuan penelitian di lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban responden tentang persepsi mereka mengenai gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh atasan mereka di tempat kerja masing-masing menunjukkan adanya kecenderungan bahwa pimpinan menunjukkan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Hal ini dianggap kurang sesuai dengan perkembangan dan isu demokratisasi yang sedang berjalan saat ini.

Hasil temuan penelitian di lapangan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berimplikasi bahwa seorang pemimpin harus lebih hati-hati dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Perubahan yang sedang terjadi baik dalam bidang politik, ekonomi dan sosial harus disikapi secara cermat oleh seorang pemimpin.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan temuan penelitian mengenai efek pemoderasi gaya kepemimpinan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Surakarta, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora Pemerintah Kota Surakarta terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan uji statistik t pada regresi pertama maupun regresi kedua. Hasil uji t statistik pada regresi pertama dengan melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas diperoleh nilai uji t sebesar 14,406 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Hasil uji t statistik pada regresi kedua dengan melibatkan variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan interaksi kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas diperoleh nilai uji t dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS.
2. Hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Dikpora



Pemerintah Kota Surakarta tidak terbukti. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji regresi hirarkhis di mana terjadi perubahan nilai uji F statistik pada regresi kedua yang melibatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi. Pada hasil uji regresi pertama, yang hanya melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas diperoleh nilai uji F statistik sebesar 207,541 dengan  $p < 0,05$ . Hasil uji regresi tingkat dua dengan memasukkan variabel gaya kepemimpinan dan interaksi antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai F statistik sebesar 95,446 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Parameter untuk konstanta pada regresi pertama menunjukkan besaran 17,210, sedangkan parameter konstanta pada regresi kedua menunjukkan besaran -97,649. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dikpora Kota Surakarta.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai berbagai keterbatasan dan kelemahan. Hal ini disebabkan adanya berbagai keterbatasan yang ada. Untuk itu, dapat dikemukakan beberapa keterbatasan dan kelemahan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengkaji sejumlah perilaku yang terkait dalam pekerjaan, yaitu tentang efek moderasi gaya kepemimpinan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Pengukuran dilakukan berdasarkan dimensi-dimensi tertentu pada perilaku dengan menggunakan skala penilaian untuk mengukur kepuasan kerja, persepsi tentang gaya kepemimpinan atasan pada tempat kerja masing-masing, dan kinerja karyawan. Meskipun telah dibuat suatu kriteria untuk setiap penilaian, namun hasil akhirnya ditentukan oleh penilai itu sendiri, sehingga unsur subjektivitas sangat berperan.
2. Keterbatasan lainnya adalah bahwa kinerja diukur berdasarkan *self assessment* yang dilakukan oleh masing-masing pegawai sesuai dengan kriteria yang diberikan. Hal ini tentu saja dapat mengakibatkan adanya unsur subjektivitas penilai, yaitu pegawai dalam melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaannya

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andreas Lako, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Teori dan Solusi*, Pn.Amara, Jogjakarta.
- As'ad. Moh., 1995, *Seri Ilmu Sumberdaya Manusia: Psikologi Industri, Edisi IV*, Liberty, Yogyakarta
- Azwar, Saifuddin, 1992, *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi I, Sigma Alpha, Yogyakarta.
- Chadwick, Bruce A., et., al., 1991, *Social Science Research Methods*, Diterjemahkan Sulistia, dkk., IKIP Semarang Press, Semarang.

- Emory, CW., 1985, *Business Research Methods 3<sup>rd</sup> Edition*, Richard D. Irwin, Inc., USA.
- Gary Yukl, 1996, *Leadership*, Prenhallindo, Jakarta
- Hessel Nogi, 2003, *Kebijakan Publik untuk Pemimpin Berwawasan Internasional*, Balairung & Co., Yogyakarta.
- Handoko, T., Hani., 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Imam Ghozali, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, UNDIP, Semarang.
- Martinus T. Handoko dan Supriyono, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organi – Sasi, Teori dan Solusi*, Pn.Amara, Jogjakarta.
- M., Lyons, 1971, *Techniques for using Ordinal Measures in Regression and Path Analysis*, Sociological Methodology, HL., Costner, San Fransisco.
- Stephen P Robin, 1996, *Perilaku Organisasi*, Gramedia, Jakarta.
- Ps., Djarwanto, 1996, *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*, Liberty, Yogyakarta.
- Santoso, 2005, *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 12*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Stephen P., Robbins, 2003, *Perilaku Organisasi*, PT. Indek Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, *Metoda Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharsini Arikunto, 1986, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Bina Aksara, Jakarta.
- Sutarno, 2005, *Metode Kuantitatif Bisnis*, Universitas Slamet Riyadi. Surakarta
- Sutrisno Hadi dan Seno Pamardiyanto, 2004, *Manual SPSS Versi12*, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Uma Sekaran, 2000, *Research Methods for Busines : A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons Inc., USA, Third Edition
- Wanous dan Lawler dalam Moh. Asad, 1995, *Seri Ilmu Sumberdaya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Wexley dan Yulk dalam Moh. Asad, 1995, “*Seri Ilmu Sumberdaya Manusia*”, Liberty, Yogyakarta.
- Willy Susilo, 2002, *Audit SDM*, PT.Vortistatama Bimega, Jakarta.
- Zaenal Mustafa, 2001, “*Panduan Microstat : Untuk mengolah data Statistik dalam penelitian*”, Liberty, Yogyakarta.
- ..... 1979, *PP Nomor 10 Tahun 1979 : tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)*, Jakarta.