

# EFEK MODERASI BUDAYA ORGANISASI PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Marjam Desma Rahadhini

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Suweno

Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo

## ABSTRACT

*The objective of this research is to analyze (1) the influence of organizational culture moderate transformational leadership on employee performance, (2) the organizational culture of moderation effect in strengthening the influence of transformational leadership on employee performance. This research locations in Education Department of Sukoharjo. Sample of this research uses 48 employees taken to the purposive sampling technique. Scope of research focuses on aspects of transformational leadership and its impact on employee performance with organizational culture as moderating.*

*Based on the analysis of obtained results indicate that transformational leadership variables have a significant effect on employee performance. This is evidenced by the  $p$  value  $0,024 < 0,05$ . Organizational culture variables have a significant effect on employee performance. This is evidenced by the  $p$  value  $0,019 < 0,05$ . Interaction variables have a significant effect on employee performance. This is evidenced by the  $p$  value  $0,014 < 0,05$ . The findings of this research indicate that organizational culture moderate the influence of transformational leadership on employee performance in Education Department of Sukoharjo.*

*Based on first regression analysis obtained the value of Adjusted  $R^2 = 0,149$ . This Adjusted  $R^2$  in second regression increased to  $0,243$ . From the regression analysis comparison of an increase in Adjusted  $R^2$  of  $0,094$ . This shows that the organizational culture strengthen the influence of transformational leadership on employee performance.*

**Keywords:** *transformational leadership, organization culture, and the employee's performance*

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, organisasi memerlukan sosok pemimpin yang mampu memecahkan berbagai masalah dan tantangan masa depan. Menurut Muksin Wijaya (2005: 122) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu atau seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Komitmen pegawai untuk bekerja dengan baik akan tergantung seberapa efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Avolio *et al.*, (1999) dan Antonakis (2001) dalam Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003: 2) menyatakan keefektifan seorang pemimpin transformasional akan tergantung dari kemampuan pemimpin dalam menjalankan perannya yang mencakup empat dimensi yaitu *individualized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Keberhasilan para pemimpin transformasional dalam

meningkatkan kinerja bawahan, tidak terlepas dari dukungan pemimpin dalam memelihara dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.

Budaya organisasi yang berorientasikan pada orang atau kebersamaan (*collectivism*) sangat cocok bagi kehidupan organisasi di Indonesia. Ndraha Taliuziduhu (2003: 134) menjelaskan nilai-nilai budaya organisasi untuk kondisi Indonesia dapat diukur dengan adanya kebersamaan dan keterbukaan. Budaya organisasi yang berorientasikan orang atau kebersamaan di dalamnya terdapat unsur memanusiaikan manusia, yang dapat membentuk sikap, harapan, dan komitmen pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati sehingga kontribusinya terhadap organisasinya juga akan positif.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja? (2) apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja?. Adapun tujuan dari penelitian untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dan menganalisis budaya organisasi dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan bidang sumber daya manusia dan pengambilan kebijakan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional serta mendukung peningkatan kinerja.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Ties Setyaningsih (2009) yang mengungkapkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sedangkan temuan penelitian Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

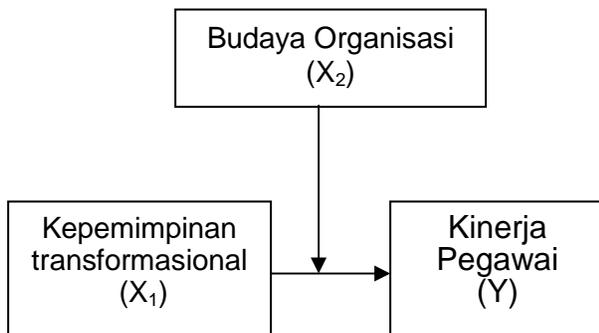
yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*performance*) dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologis (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi), dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*).

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Mustopadidjaja, 2008: 38). Bass mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai "*Fours I's*", yang meliputi pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)" (Bass dalam Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini, 2007: 50).

Menurut Hofstede yang dikutip oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998: 66), budaya organisasi merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Secara konseptual budaya organisasi adalah suatu kesamaan pemahaman tentang norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dianut oleh individu-individu dalam suatu kelompok (organisasi) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Budaya dapat juga diartikan sebagai suatu kebiasaan yang berlaku dalam suatu kelompok atau organisasi yang mengajarkan tentang apa yang boleh dilakukan atau yang harus dikerjakan. Budaya yang diterapkan pada suatu kelompok atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para individu yang ada di dalam organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti (1) budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, (2) Budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Kerangka pemikiran teoritis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan variabel moderating budaya organisasi adalah sebagai berikut.



Keterangan :

Variabel independen:

- Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

Variabel moderating:

- Budaya organisasi ( $X_2$ )

Variabel dependen:

- Kinerja pegawai ( $Y$ )

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

H<sub>2</sub>: Budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai di Dinas Pendidikan

Kabupaten Sukoharjo yaitu sebanyak 64 orang. Adapun karakteristik pegawai ditinjau dari kelompok jabatan yang terdiri dari 48 pegawai fungsional dan 16 pegawai struktural. Sampel sebanyak 48 orang berstatus pegawai fungsional. Pertimbangan dipilihnya sampel tersebut didasarkan pada metode *judgement sampling* (penentuan sampel berdasarkan tujuan peneliti), yaitu untuk mengungkap persepsi bawahan dalam menilai efektivitas atasan berkaitan dengan penerapan kepemimpinan transformasional. Jumlah kuesioner sebanyak 48 kuesioner dan semuanya telah diisi dan dikembalikan.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis nilai selisih mutlak, sebelumnya dilakukan uji instrumen yang terdapat dalam kuesioner dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Setelah itu dilakukan uji asumsi klasik (uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, uji normalitas), kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji nilai selisih mutlak.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Instrumen variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) yang digunakan sebanyak 8 (delapan) item. Hasil uji validitas menunjukkan semua item valid, karena  $p\ value < 0,05$ . Instrumen variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) yang digunakan sebanyak 8 (delapan) item. Dari uji validitas menunjukkan semua item valid, karena  $p\ value < 0,05$ . Instrumen variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) yang digunakan sebanyak 8 (delapan) item. Dari hasil uji validitas menunjukkan semua item valid, karena  $p\ value < 0,05$ .

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Kesimpulan
Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0,658	0,60	Reliabel
Budaya organisasi ( $X_2$ )	0,716	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai ( $Y$ )	0,847	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

Hasil uji reliabilitas instrumen yaitu variable kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ ) seperti tabel 1 di atas.

Menurut Nunally dalam Imam Ghozali (2005: 11), jika *Cronbach Alpha* menunjukkan  $> 0,60$  maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Dari hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa instrumen variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), dan variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) mempunyai nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$  maka reliabel.

Untuk pengujian uji asumsi klasik, dari hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan nilai *VIF*  $< 10$  berarti tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini berarti masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi linier. Hasil uji *autokorelasi* menggunakan *Run Test* menunjukkan *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar  $0,884 > 0,05$  maka antar residual tidak terdapat hubungan korelasi, berarti lolos uji *autokorelasi*. Menurut Imam Ghozali (2005: 32) model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Hasil uji *heteroskedastisitas* menggunakan *Glejser Test* menunjukkan nilai signifikan kepemimpinan transformasional  $0,952$ , budaya organisasi  $0,266$ , berarti *p value*  $> 0,05$ . Model regresi yang digunakan tidak terjadi *heteroskedastisitas* antar residual,

berarti lolos uji *heteroskedastisitas*. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan residual normal karena *Asymp.Sig (2-tailed)* menunjukkan nilai  $0,849$ , berarti lolos uji normalitas.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan model uji nilai selisih mutlak. Uji nilai selisih mutlak untuk menganalisis efek moderasi budaya organisasi pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Model yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + b_3 |ZX_1 - ZX_2| + e$$

(Imam Ghozali, 2005 :153)

Keterangan:

$Y$  : Variabel dependen (kinerja pegawai)

$ZX_1$  : *Standardized* kepemimpinan transformasional

$ZX_2$  : *Standardized* budaya organisasi

$b_{1,2,3}$  : Koefisien regresi

$|ZX_1 - ZX_2|$  : Interaksi yang diukur dari nilai absolut ( $ZX_1 - ZX_2$ )

$e$  : *Error*

Pengujian hipotesis 1 bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderating

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.712	.632		53.356	.000
	Zscore: Kepemimpinan Transformasional	.944	.405	.301	2.330	.024
	Zscore: Budaya Organisasi	.998	.410	.318	2.432	.019
	Abs_Zx1_Zx2	1.285	.501	.330	2.566	.014

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010

Berdasarkan hasil uji regresi pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan moderasi budaya organisasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai konstanta 33,712. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,944 dan koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,998. Nilai absolut perbedaan antara  $X_1$  dan  $X_2$  atau  $|ZX_1 - ZX_2|$  sebesar 1,285; dengan demikian persamaan regresinya adalah:

$$Y = 33,712 + 0,944 X_1 + 0,998 X_2 + 1,285 |X_1 - X_2|$$

Uji t untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan interaksi  $|X_1 - X_2|$  terhadap kinerja pegawai:

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.  
Dari uji t diperoleh hasil *p value* 0,024 < 0,05; ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.  
Dari uji t diperoleh hasil *p value* 0,019 < 0,05; ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. Pengaruh interaksi kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.  
Dari uji t diperoleh hasil *p value* 0,014 < 0,05, ini menunjukkan bahwa budaya

organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai”, terbukti.

Pengujian hipotesis 2 bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengujian dilakukan dengan melihat perubahan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada model pengaruh langsung dan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada uji interaksi (selisih mutlak).

Besarnya *Adjusted R<sup>2</sup>* pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,149 artinya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan kinerja pegawai sekitar 14,9%.

Besarnya koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) pada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan interaksi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,243 artinya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan interaksi mampu menjelaskan kinerja pegawai sekitar 24,3%.

Hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,149. Setelah dimasukkan variabel budaya organisasi dan interaksi terjadi peningkatan *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,243. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* yang dihasilkan pada

Tabel 3. Nilai Koefisien Determinasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 <sup>a</sup>	.185	.149	2.896

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

Tabel 4. Nilai Koefisien Determinasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Interaksi Terhadap Kinerja Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 <sup>a</sup>	.291	.243	2.731

a. Predictors: (Constant), Abs\_Zx1\_Zx2, Zscore: Kepemimpinan Transformasional, Zscore: Budaya Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 <sup>a</sup>	.291	.243	2.731

a. Predictors: (Constant), Abs\_Zx1\_Zx2, Zscore: Kepemimpinan Transformasional, Zscore: Budaya Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

model regresi interaksi semakin besar dibandingkan pada model pengaruh langsung, maka budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Kekuatan pengaruh ini ditunjukkan dari perubahan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* dari kedua model regresi yang mengalami peningkatan yaitu dari 0,149 menjadi 0,243 (selisih 0,094). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai”, terbukti.

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,243 yang artinya variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 24,3% dan sisanya 75,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti, misalnya motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja.

**KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan kepemimpinan transformasional yang semakin efektif, ditunjukkan dari kepuasan kerja dan kepercayaan bawahan yang semakin tinggi, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, serta semakin tingginya motivasi bawahan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kuat atau lemah budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dari beberapa indikator yaitu: keputusan penting dibuat secara kelompok, kepercayaan terhadap orang yang mengerjakan, pengakuan pegawai berprestasi, perubahan tugas-tugas organisasi berdasarkan surat keputusan pimpinan, adanya petunjuk yang jelas bagi pegawai baru, kebersamaan, dan kepedulian terhadap masalah pribadi pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan meningkat kinerjanya apabila pemimpin memahami dan mampu menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional secara efektif serta mengedepankan pentingnya *human relation*. Untuk itu atasan perlu meningkatkan kepercayaan terhadap kemampuan kerja bawahan dan memberikan kesempatan untuk berkreasi di tempat kerja.

Saran yang dapat diberikan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, maka efektivitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi harus semakin ditingkatkan. Budaya organisasi yang berorientasikan pada hubungan kemanusiaan (*human relation*) harus semakin dikembangkan atau ditingkatkan. Dimensi budaya organisasi yang perlu ditingkatkan yaitu kepercayaan pimpinan terhadap kemampuan kerja bawahan. Para pemimpin di semua level organisasi disarankan percaya atas kemampuan yang dimiliki bawahan dan harus senantiasa mendorong tumbuhnya komitmen kerja para bawahan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Armanu Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Universitas Kristen Petra, Vol.7 No.1, Maret: h. 60- 73.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating", *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X*, Unhas Makassar 26-28 Juli 2007: h.1-24.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia", *Jurnal Kelola*, No. 18, Vol. VIII, h. 61-83.
- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, The American Psychological Association, Inc., Vol. 88 No. 2, p. 207-218.
- Dwi Suryanto, 2008, "Pemimpin Unggul". *Artikel: Gaya Kepemimpinan*. ([www.pemimpin-unggul.com](http://www.pemimpin-unggul.com))
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ivancevich John M., Gibson James L., dan Donelly James H., 2000, *Organizations: Behavior Structure Processes*, Tenth Edition, Irwin McGraw-Hill Companies, USA.
- Muhsin Wijaya, 2005, "Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik", *Jurnal Pendidikan Penabur*, Vol.05 No.4, Desember: h.118-127.
- Mustopadidjaja AR., 2008, Beberapa Dimensi Dan Dinamika Kepemimpinan Abad 21, *Artikel: Kepemimpinan*. (<http://aparaturnegara.bappenas.go.id>)
- Ndraha Taliuziduhu, 2003, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi*, Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ties Setyaningsih, 2009, "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 9 Surakarta", *Tesis*, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta (Tidak dipublikasikan).