

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR

Sundoro Yekti\*

### Abstrak

*Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja dan ingin mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Hasil Penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja pegawai. Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,545. Selain itu hasil pengujian hipotesis 2 telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Pengujian membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,261 Hasil pengujian hipotesis 3 membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 0,177.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja*

### PENDAHULUAN

Pada abad 21 saat ini, tantangan yang langsung kita hadapi adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar organisasi tetap eksis maka harus berani menghadapi perubahan untuk memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal.

Douglas (1996) menjelaskan bahwa perusahaan/organisasi membutuhkan pegawai yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et.al (2003), Locander et.al (2002), serta Yammarino, et.al (1993) adalah

kepemimpinan (*leadership*).

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino, et.al 1993). Dimensi kepemimpinan telah lama menjadi kajian yang menarik terutama terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Kompetensi kepemimpinan dapat diketahui dari keberhasilan seseorang dalam kepemimpinannya bagi pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin aparatur dituntut harus mampu membawa organisasi publik yang dipimpinnya memberikan pelayanan yang berkualitas.

Sementara itu Huges (1992) mengatakan bahwa *"government organization are created by the public, for the public, and need to be accountable to*

---

\* Sundoro Yekti, M.Si adalah Alumni Magister Ilmu Administrasi, Fisipol-Unmul, Samarinda

it.” Organisasi publik dibuat oleh publik, untuk publik, dan karenanya harus bertanggung jawab kepada publik. Bertumpu pada pendapat ini, pemimpin organisasi publik diwajibkan berakuntabilitas atas kinerja yang dicapai organisasinya. Tujuan utama organisasi publik adalah memberikan pelayanan dan mencapai tingkat kepuasan masyarakat seoptimal mungkin.

Karakteristik manajemen pelayanan pada sektor publik sebagai suatu keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah, memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya, memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani (*wide stakeholders*), memiliki tujuan sosial serta akuntabel pada publik. Sejalan dengan perkembangan manajemen penyelenggaraan negara, dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima, paradigm pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) yang dicirikan dengan lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan, pemberdayaan masyarakat, serta menerapkan sistem kompetisi dan pencapaian target yang didasarkan pada visi, misi, tujuan dan sasaran.

Tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, mengharuskan pembenahan dalam manajemen publik. Masih tingginya tingkat keluhan masyarakat pengguna jasa menunjukkan bahwa pemerintah sebagai organisasi publik masih belum sepenuhnya mampu menciptakan sistem pelayanan yang akseptabel dimata rakyat. Hal ini sedikit banyak telah membawa dampak menurunnya kepercayaan publik terhadap organisasi publik. Nunik (2001) mengatakan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat (*public trust*) kepada organisasi publik mulai menurun. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada kebanyakan organisasi publik masih

sering dijumpai fungsi pengaturan yang lebih dominan dibanding fungsi pelayanan.

Berbagai hasil survey (termasuk *pooling*) juga memperlihatkan adanya kecenderungan penurunan kepercayaan dan keyakinan publik terhadap organisasi publik. Misalnya, survey "*Rethinking Government 2000*" di Canada yang dilakukan oleh *Ekos Research Associates Inc.* menemukan hanya 16% dari publik yang percaya bahwa pemerintah membuat keputusan yang sejalan dengan kepentingan publik. Hal ini tentu harus disikapi dengan bijaksana yaitu dengan interospeksi dan selanjutnya melakukan perubahan dan perbaikan yang signifikan.

Untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, pemerintah telah melakukan berbagai agenda reformasi manajemen publik. Secara garis besar, terdapat 3 (tiga) metode reformasi manajemen publik yaitu : (1) *Methods to Improve Service Delivery*, (2) *Methods to Increase Efficiency*, dan (3) *Methods to Improve Governance*. Metode ini mengisyaratkan bahwa agenda peningkatan kualitas pelayanan publik, peningkatan efisiensi dan peningkatan *governance* (dengan tiga pilarnya) selalu menjadi agenda utama dalam reformasi manajemen publik di berbagai Negara. Di Indonesia ketiganya menjadi agenda penting yang menjadi acuan dalam meningkatkan pelayanan publik.

Dalam melaksanakan agenda reformasi manajemen publik di atas, terdapat dua pihak yang seharusnya dapat saling bekerja sama untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas. Di satu sisi, kita menghadapi masyarakat yang semakin kritis dan juga kondisi mereka yang terhimpit kebutuhan dan ekonomi yang sebagian besar berada pada golongan menengah ke bawah, sehingga tuntutan mereka ingin segera diatasi dengan cepat, tepat dan murah. Sehingga ketika upaya reformasi manajemen publik yang dilakukan pemerintah belum secara optimal mampu memenuhi tuntutan masyarakat tersebut,

masyarakat selalu memberikan label negatif dan terkadang berperilaku destruktif, tidak mendukung berbagai agenda yang dicanangkan pemerintah.

Di sisi lain, kita harus mengapresiasi bahwa saat ini pemerintah terus bergerak dan berupaya memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Berbagai kebijakan, strategi dan program baik secara nasional maupun daerah diarahkan pada agenda-agenda peningkatan kualitas pelayanan publik, penerapan konsep efisiensi dalam sektor publik (karena masalah keterbatasan anggaran), dan juga kolaborasi ketiga pilar *good governance* serta menerapkan prinsip-prinsipnya.

Upaya tersebut membutuhkan waktu dan dukungan masyarakat. Dengan kondisi tersebut, satu tahap penting yang harus dilakukan pemerintah pada saat ini adalah membangun kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Dalam tahap inilah kita membutuhkan suatu kepemimpinan yang berkinerja tinggi dan mampu melakukan pendekatan kepada masyarakat untuk mengakomodasi tuntutan kebutuhan dan permasalahan. Salah satu indikator keberhasilan seorang pimpinan dalam mengembangkan '*truly citizen-centered*' adalah apakah pendekatan kepada masyarakat yang mereka lakukan berjalan dengan efektif dan juga terjamin kelangsungannya atau sebaliknya gagal untuk menjalin hubungan dengan masyarakat.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander et al 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander et al 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara

bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin 2004; Sarros & Santora 2001). Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*).

Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dirt et al 2002). Adapun faktor paling kritical yang dipandang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber et al 1997).

Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid et al 2003). Namun demikian, relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja pegawai (Pool 2000).

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud,

sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia. (Istianto, 2009: 2).

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang ada pada organisasi dapat dianggap penting atau tidak, kepentingan itu tergantung dari bagaimana mereka menyikapi rangsangan itu. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana para pegawai menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda.

Cara pandang setiap pegawai tentang apa yang dia tangkap berbeda-beda, begitu pula dengan memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan.

Disisi lain, kemampuan memimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan, perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektifitas pemimpin di pengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Pimpinan di katakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan

lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Menurut Husen Umar (1999), kinerja pegawai dapat di lihat dari dua sisi, yaitu internal, (melalui penelaahan motivasi kerja dari pegawai itu sendiri) dan eksternal (di telaah dari lingkungan kerja pegawai).

Berdasarkan survei pendahuluan, peneliti menemukan adanya perilaku yang kurang menaati tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan pegawai, disamping gaya kepemimpinan dan motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai dikantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik dilakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur".

## FOKUS MASALAH

Apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama - sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur ?

## KERANGKA TEORI

### Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) (Locander et al., 2002).

Locander et al. (2002) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi

hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998) menyimpulkan 3 elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Menurut Ruky (2002:109), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antarmanusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau sekelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua. Sementara Kartono (2003:50), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006:432).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu guna pencapaian sasaran. Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia, yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan binatang dan alam

sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerjasama antar manusia, dan ada unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin ialah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas dan paling berani (Manullang dan Manullang, 2001:164).

Kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan amat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimainkan oleh orang yang disertai tugas-tugas kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan. Orang yang melaksanakan atau disertai tugas-tugas kepemimpinan itu biasanya disebut pemimpin atau manajer (Manullang, 2001:165).

Bila pimpinan disenangi, disegani, mendapat dukungan, kerja sama, mempunyai hubungan baik dengan kelompok, pimpinan yang bersangkutan dapat mengurangi ketergantungannya kepada kewenangan formal. Keadaan ini akan memberikan kontrol dan pengaruh yang besar kepada pemimpin. Sebaliknya, bila pimpinan itu tidak disenangi atau tidak dipercayai, maka pimpinan tidak akan dapat memimpin secara formal dan mungkin harus menggantungkan diri kepada kewenangan guna penyelesaian segala tugas para bawahannya (Manullang, 2001:165).

Adapun fungsi dari kepemimpinan tersebut adalah untuk menggerakkan orang yang dipimpin menuju tercapainya tujuan, agar dapat menanamkan kepercayaan pada orang yang dipimpinnnya dan menyadarkan bahwa mereka mampu berbuat sesuatu dengan baik. Disamping itu pemimpin harus memiliki pikiran, tenaga dan kepribadian yang dapat menimbulkan kegiatan dalam hubungan antar manusia.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Jika kepemimpinan transaksional

mendasarkan diri pada prinsip pertukaran, maka kepemimpinan transformasional (transformational leadership) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (follower development). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et al., 2002).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (value system). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (beliefs), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993). Bass et al. (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence menurut Sarris dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004). Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai idealized influence selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Sarris & Santora, 2001; Yammarino et al., 1993).

*Idealized influence* merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004). Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan idealized influence.

Seperti dijelaskan sebelumnya, Pemimpin transformasional member inspirasi kepada bawahan untuk

memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004). Keeratan dua dimensi ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna yang lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

*Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et al., 2003).

*Intellectual stimulation*, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty &

Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993). Bass et al. (2003) serta Sarris dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan. *Individualized consideration* atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan.

Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et al., 2003; Sarris & Santora, 2001; Yammarino et al., 1993).

### **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja pegawai tinggi).

Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau

penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Liu et al., 2003; Yammarino et al., 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman et al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (eksisting) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

Humphreys (2002) serta Yammarino et al. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (reward) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et al., 1993). Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi kedalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif.

Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara pada *passive management by exception*, pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et al., 1993).

Bass et al. (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan. Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino et al. (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja.

Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001). Kepemimpinan dan Kinerja

Pegawai Berdasarkan hasil observasi, Humphreys (2002) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendominasi industri jasa adalah kepemimpinan transaksional. Banyak bukti empiris yang dikutip Humphreys (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan Humphreys (2002), Yammarino (1993) menyebutkan dominasi kepemimpinan transaksional dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Hal ini disebabkan oleh adanya pandangan bahwa bawahan akan terpacu untuk memberikan kemampuan terbaiknya apabila besar kecilnya imbalan ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja pegawai. Hasil studi Yammarino (1993) menggunakan data longitudinal (10 tahun) membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kinerja. Sedangkan hasil penelitian Bass et al. (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, khususnya karakter contingent reward, berpengaruh positif terhadap kinerja.

Budaya organisasi dalam arah norma perilaku menurut Wilson (2001) menggambarkan pola-pola perilaku yang bersifat tetap dimana ide-ide maupun pemikiran-pemikiran diturunkan dari satu generasi kepada generasi berikutnya, atau dari satu kelompok kepada kelompok lainnya. Wilson (2001) lebih jauh menjelaskan bahwa transfer perilaku terjadi tidak secara genetic (turun temurun) namun melalui interaksi sosial antar anggota organisasi. Pola-pola perilaku tersebut stabil dan mengalami perubahan yang relatif lamban.

Ide-ide atau pemikiran-pemikiran juga berfungsi sebagai pedoman bagi diterimanya suatu perilaku. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi sebagai manifestasi nilai-nilai bersama, Palthe dan Kossek (2003) serta Wilson (1997, 2001) menguraikan 3 perspektif budaya organisasi yang dikenal dalam literature manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perspektif integrasi (*integration perspective*)  
Perspektif ini menjelaskan bahwa dalam satu organisasi terdapat pola-pola perilaku homogen yang menjadi konsensus seluruh organisasi dan bersifat konsisten. Sehingga konflik, perbedaan yang muncul, ataupun keberadaan sub budaya merupakan indikasi budaya organisasi yang negatif atau lemah. Dalam perspektif ini, budaya organisasi dipandang sebagai suatu mekanisme pemersatu (*integrating mechanism*) yang mendorong kebersamaan dan homogenitas diantara anggota organisasi.
2. Perspektif diferensiasi (*differentiation perspective*)  
Perspektif ini memusatkan perhatiannya pada keberadaan berbagai sub budaya dalam sebuah organisasi. Perspektif ini mengakui perbedaan norma perilaku antar bagian dalam sebuah organisasi dimana norma perilaku tersebut dapat bersifat independen. Keberadaan sub budaya ini tidak terlepas dari variabel-variabel demografis seperti jenis kelamin, ras, etnis, latar belakang pendidikan, jabatan. Dalam perspektif diferensiasi, budaya organisasi merupakan gabungan atau campuran dari berbagai sub budaya yang muncul dalam organisasi tersebut.
3. Perspektif fragmentasi (*fragmentation perspective*)  
Perspektif ini memandang bahwa hubungan antar manifestasi dari nilai-nilai bersama bersifat sangat kompleks, kontradiktif, dan tidak jelas. Tidak seperti perspektif integrasi yang memusatkan perhatian pada konsensus tunggal dalam sebuah organisasi atau perspektif diferensiasi yang mengakui keberadaan berbagai sub budaya, perspektif fragmentasi memusatkan perhatian pada ambiguitas dan inkonsistensi pola-pola perilaku anggota organisasi. Perspektif fragmentasi

didorong oleh adanya premis bahwa konsep diri anggota organisasi (self conception) cenderung berubah-ubah, seperti halnya organisasi dan lingkungan dimana organisasi tersebut berada yang cenderung dinamis. Perspektif fragmentasi seringkali dipandang sebagai postmodernisme dari persepektif diferensiasi.

### Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Kemudian Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat lingkungan kerja yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya (Mas'ud, 2004). Untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Siagian (2002) yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh

pepatah yang mengatakan "*ada ubi ada talas, ada budi ada balas*".

2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun organisasi, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Pada dasarnya motivasi seseorang itu ditentukan oleh intensitas motifnya. Cahyono dan Suharto (2005) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Martoyo (2000) motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk bertindak. Jadi, dengan adanya motif dalam diri seseorang maka akan menimbulkan motivasi.

Motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002). Menurut Mangkunegara (2005) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Robbins (2008) motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuantujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Kemudian Zainun (1990) menjelaskan motivasi ialah proses atau factor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara

tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Selanjutnya Masrukhin dan Waridin (2006) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugastugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Model motivasi menurut Martoyo (2000) yaitu:

1. Model tradisional.

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan para pemimpin adalah bagaimana membuat para pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Dalam model ini para pemimpin mendorong atau memotivasi pegawainya dengan cara memberikan upah atau gaji yang makin meningkat. Maksudnya adalah apabila mereka bekerja dengan giat dan aktif, upahnya akan meningkat atau dinaikkan. Dengan asumsi para pegawai adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan uang.

2. Model hubungan manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya factor kontak sosial yang dialami para

pegawai dalam bekerja, akan tetapi factor imbalan tidak diabaikan. Dalam metode ini para pemimpin dapat memotivasi pegawai dengan cara menumbuhkan hubungan sosial dengan pegawai dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna bagi organisasi, serta memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model sumber daya manusia.

Dalam model ini menekankan pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap pegawai memainkan peranan mereka dalam organisasi sesuai dengan kepentingan dan kemampuan yang mereka miliki.

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

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

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

2. Teknik komunikasi persuasif.

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai

akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

### **Konsep Kinerja**

Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376), diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "The degree of accomplishment" atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai baik/buruknya kinerja organisasi.

Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dapat dikatakan bahwa misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dengan kata lain Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

Konsep kinerja menurut Robbins (1996:128) diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion) atau  $Kinerja = f(A \times M \times O)$ .

Definisi tersebut dengan kata lain

bahwa kinerja dapat dilihat dari adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan yang saling mendukung. Ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula.

Berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (strategic planning) suatu organisasi. Maksud definisi tersebut adalah dengan kinerja terdapat gambaran tingkat pencapaian dari pelaksanaan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah dirumuskan dalam strategic planning. Dengan kata lain, kinerja dapat dilihat dari tingkat pencapaian pelaksanaan program-program dari visi, misi, dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan, visi, dan misi organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai. Dalam penelitian ini kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan pada ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

### **Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin Kerja adalah bagaimana seseorang mampu untuk bekerja sesuai dengan aturan dan rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Ada berbagai pendapat mengenai disiplin kerja yang diambil dari berbagai sumber diantaranya:

- 1) Sinungan (1992: 145) mengatakan bahwa, secara terminologis disiplin berasal dari kata "*disciplina*" atau dalam bahasa Inggrisnya "*disciple*" yang berarti "pengajaran, latihan dan sebagainya". Sedangkan kerja adalah "segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".
- 2) Prijidarminto dalam Cecep Darmawan (2006:110) berpendapat bahwa disiplin adalah : Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, sikap atau perbuatan yang dilakukannya bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia berbuat tidak sebagaimana lazimnya.
- 3) Soegeng Prijodarminto, (1993: 16) juga berpendapat bahwa disiplin terbagi pada tiga aspek yaitu : sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak. Pemahaman yang tidak mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehinggalah pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketatan akan aturan, norma, kriteria, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).

Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

- 4) Malayu S.P Hasibuan (2001: 212) menyatakan bahwa "Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku".
- 5) Hadari Nawawi (1990: 104), dalam sebuah organisasi, diperlukan sebuah pembinaan bagi pegawai untuk mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini diuraikan dalam pendapatnya di bawah ini : Disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok orang dapat dihindari.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa disiplin merupakan sikap atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib dan teratur. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.. Sebelum orang lain menyatakan "aneh", risi atau merasa malu dan berdosa kalau ia berbuat menyimpang.

Sikap dan perilaku yang demikian ini tercipta melalui proses pembinaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungan. Disiplin akan membuat dirinya tahu membedakan hal-hal

apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Masyarakat tanpa disiplin akan mengarah pada bentuk anarki dan dapat saja menimbulkan suatu kekacauan. Untuk mencapai disiplin diperlukan adanya pelatihan; atihan, sedangkan disiplin kerja itu sendiri diartikan berbeda oleh para ahli. Ansyar Sunyoto (1996 :56) menyatakan bahwa : “Disiplin kerja adalah ketaatan dalam melaksanakan aturan-aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh perusahaan agar setiap kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar”.

Seseorang dapat dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya. Bedjo Siswanto (1989:278) mengemukakan pandangannya mengenai pengertian disiplin kerja yaitu: Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kutipan tersebut lebih mempertegas lagi pengertian tentang disiplin kerja yang dinyatakan bahwa disiplin kerja mencakup sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Artinya bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap mental kerja yang ditunjukkan oleh para pegawai untuk mau melaksanakan aturan kerja dan sikap untuk menerapkannya dalam perilaku kerjanya. Dengan demikian beberapa pengertian yang telah diungkapkan oleh para ahli di atas, pada akhirnya dapat

peneliti simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap, perilaku dan mental kerja yang dimiliki serta ditunjukkan oleh para pegawai dalam menjalankan aturan-aturan kerja yang diterapkan dan ditetapkan sekolah.

Sejalan dengan itu, Rivai (2005: 444) mendefinisikan disiplin kerja sebagai: Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut Yuspratiwi dalam Helmi (1996: 33) mendefinisikan disiplin kerja dalam artian yang positif sebagai berikut: Disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Felix A. Nogro dan Manef (1985:10) adalah “Sembilan faktor yang mempengaruhi disiplin”, diantaranya:

- 1) Pengembangan struktur organisasi yang sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dalam mana tanggung jawab tugas setiap pegawai ditentukan dengan jelas dan tegas;
- 2) Adanya klasifikasi atau penggolongan jabatan yang sistematis dan luwes serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta;
- 3) Adanya suatu perusahaan tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang lebih baik dengan teknik perusahaan tenaga kerja yang maju;

- 4) Adanya sistem seleksi yang baik yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang sesuai;
- 5) Adanya rencana kerja latihan jabatan yang luas dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja, dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat;
- 6) Adanya suatu rencana untuk menilai suatu kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan untuk meneliti serta menetapkan pegawai yang paling cakap;
- 7) Adanya suatu rencana kenaikan pangkat yang terutama atas jasa dan kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan yang sesuai sehingga mereka dapat mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi;
- 8) Adaanya usaha-usaha atau kegiatan untuk memperbaiki hubungan manusia;
- 9) Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk memelihara atau mempertahankan semangat dan disiplin pegawai-pegawainya.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

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

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

komitmen bersama. Suranta (2002); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010) telah meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

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

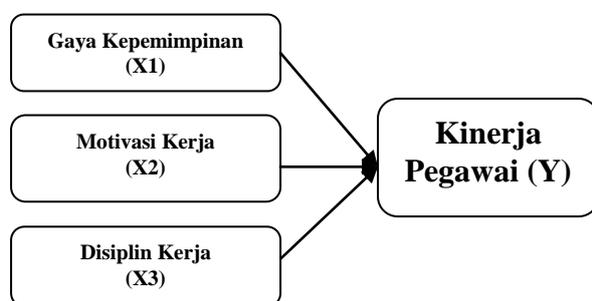
### **Hubungan antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan.

Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok

orang terhadap peraturan - peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari ilustrasi teoritis di atas maka artikel ini menyusun sebuah alur berpikir yang menjadi model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen dan variabel dependen (Ferdinand, 2006). Di bawah ini adalah bagan alur berpikir dalam tulisan ini:



## Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,310 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,024 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Suranta, 2002) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan hasil analisis yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 5,575 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_o$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Suharto dan Budi Cahyono, 2005) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan

signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

c) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai  $t$  hitung sebesar 3,292 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Budi Setiyawan dan Waridin, (2006) yaitu adanya pengaruh secara positif antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

### Kesimpulan

Dari data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui bahwa jawaban responden terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Dan dilakukan pengujian validitas untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Hasil dari uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam setiap variabel reliabel dan valid.

Dalam uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar

variabel bebas dan tidak terjadi heteroskedastisitas serta memiliki distribusi normal.

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja pegawai. Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,545 dan nilai  $t$  hitung sebesar 5,575 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ .
2. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Pengujian membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,261 dan nilai  $t$  hitung 3,292 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ .
3. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Pengujian membuktikan bahwa gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,177 dan nilai  $t$  hitung 2,310 dengan nilai signifikansi sebesar 0,024 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

### Saran - Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Berdasarkan hasil perhitungan antara gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien hanya sebesar 0,177 hal ini berarti hanya berpengaruh 17,7% terhadap kinerja, hal ini tentunya yang menjadi perhatian serius pada pimpinan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karenanya hendaknya perilaku pemimpin yang memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan team work untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Gaya kepemimpinan di sini disarankan lebih terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok agak kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif.
2. Bagi Organisasi (Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur) hendaknya pimpinan di sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur dalam meningkatkan kinerja pegawai lebih menitikberatkan pada motivasi pegawai, dilihat dari kuesioner yang telah diisi oleh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur tersebut diperoleh data bahwa pegawai memiliki motivasi yang tinggi pada pekerjaan yang mereka laksanakan, sehingga apabila pimpinan lebih memotivasi pegawainya misalnya dengan pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi atau kenaikan jabatan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya hasil Uji R<sup>2</sup> menunjukkan masih ada variabel-

variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan semakin baik kinerja dari pegawai maka akan berpengaruh baik juga bagi organisasi dimana mereka bekerja.

4. Keterbatasan dalam penelitian ini berasal dari variabel kinerja pegawai, dalam hal ini kinerja diperoleh dari hasil jawaban responden atau sangat bersifat subyektif. Untuk memperkecil subyektifitas ukuran kinerja, maka variabel kinerja dapat diukur dengan kinerja riil yang berasal dari catatan pada pihak institusi/organisasi mengenai kinerja dari pegawai yang bersangkutan seperti ketepatan waktu, kualitas dan kuantitas yang dihasilkan dari masing-masing pegawai dan juga dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel saja dalam meneliti kinerja pegawai, sehingga hanya mampu menjelaskan 77,4% variasi kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.
- Bestira, I. 1998. *Produktivitas Perusahaan*. Bandung: Alumi.
- Budi Cahyono dan Suharto 2005 "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah).

- Douglas B. Currivan (2000), "The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover", University of Massachussets, Boston, MA, USA.
- Draha, Taliziduhu, (1998) : Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta, Rineka Cipta.
- Dunk, A.S. (1993), "The effects of job-related tension on managerial performance in participation budgetary settings", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7/8, pp. 575-585
- Faustino C. Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Frech, Wendell L, 1994, *Human Recources Management*, Third Edition, Boston Toronto: McGraw Hill Book Company.
- Gerungan, W. A., 1982. *Manajemen Personalial*, Editor Herman Hutauruk, Jakarta: Pradnya Paramita.
- Ghozali, I. (2003), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. John M.I, James H. Donely, (1999) : *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta, Inter Aksara.
- Gie, Liang The, (1999) : *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta, Liberty.
- Gujarati, D. (2003). *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw Hill
- Hadi, Sutrisno, (1993) : *Statistik Jilid II*, Yogyakarta, Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Hair,. Et al. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5 th Edition, Upper Sadle River, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu H. 1997. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta, Aksara.
- Hasibuan, Muhammad. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Haslsey, George D, "Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda", Rineka Cipta, Jakarta, 1994.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalial*. Yogyakarta: BPFE.
- Hodges, 1985. *Psikologi Perusahaan*, Diterjemahkan Agus Budi Santoso, Gramedia, Jakarta.
- Husein Umar (2001) *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Gramedia
- Judge (2003). "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571

- Kartono, Kartini, (1996) : *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali.
- Kootz, Harold, O' Donnel, Cyril dan Heinz, Weihrich, (1998) : *Manajemen*, Singapura, Mc Grow Hill Book Company.
- Koswara, "Pengertian Teori dan Pengembangan Organisasi", Jakarta, 1993
- Lane, Jan Erik. 1995. *The Public Sectors, Concept, Model and Approaches*. London: Sage Publications.
- Manullang, "Dasar-Dasar Manajemen" Jakarta, Ghalia Indonesia, 1988.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mulyadi, 1998. *Total Quality Management*, Aditya Medika Yogyakarta.
- Munawardi, 1984. "Hubungan Manusia dalam Organisasi" Jakarta,
- Nainggolan H. 1982, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil* Jakarta.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Quade, Es, 1990. *Analysis for Public Decission*, New York, Second Edition, Fourth Printing Elsevier Science Publishing.
- Quey dan Yeh, 1996. "The Link Between Managerial Style and the Job Characteristics of R&D Professional", *R & D Management*, 26(1) : 127-140.
- Rahardjo, Satjipto. 2002. *Politik Hukum Undang-undang Dasar 1945*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Randall S. Schuler, Susan E Jackson. 2000. *Managemen sumber daya manusia* Robert L Mathis John H Jackson,
- Reksohadiprajo & Handoko, T.H, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE.
- Robbins, P. Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi : Edisis Bahasa Indonesia Jilid I & II*, Jakarta, PT Prinhalindo.
- Rue, L.W. & LL. Byars, 1980. *Manajemen Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc. Homewood IL.
- Santoso, Singgih, 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Saydam, Ghazali, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management*, Terjemahan, Jakarta, Bina Rupa Aksara.
- Siagian, Sondang P, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Simamora, Henry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIE YKPN.

- Sofyan Effendi, 2010. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Aspek SDM, Makalah FGD LAN,
- Steers, Richard M, terjemahan Yamin, Magdalena, Pent, 1985. Efektivitas Organisasi, Jakarta, Erlangga.
- Stonner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. 1996. Manajemen. Jilid II. Jakarta: Prenhalindo.
- Supranto J. 1998. Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen, Jakarta
- Suryabrata, 1989. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Bandung, Ramadan.
- Thoha, Miftah, 1994. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya ,Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. Dale, 2000 : Kinerja; Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis, Alih Bahasa Sofyan Cikmat, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein, 1999, Riset Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Vardiansyah, Dani. 2004. Pengantar Ilmu Komunikasi: Pendekatan Taksonomi Konseptual. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Veithzal, Rivai dan Ahmad Fawzi Mohammad Basri. 2005. Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan
- Wahjosumidjo, 1985. Kepemimpinan dan Motivasi, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Widjaja, H.A.W. 2000. Ilmu Komunikasi Pengantar Studi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wursanto I, C, 1985. Dasar-dasar Manajemen Personalia, Jakarta, Pustaka Dian.

