

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI STUDI KASUS PADA KARYAWAN DINAS
PERHUBUNGAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Aprinanto

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Isti Ekatana Upaweda Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang di mediasi kepuasan kerja di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 107 orang pegawai negeri sipil dengan teknik penarikan metode penarikan sampel *proportional sampling*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawaidi Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta; 2) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta; 3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawaidi Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta; 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawaidi Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja; 5) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja; 6) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawaidi Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of leadership style, motivation and organizational culture on the performance of employees mediating by job satisfaction in the Department of Transportation Yogyakarta Special Region. The sample in this study amounted to 107 civil servants with the technique of withdrawal sampling method proportional sampling. Data analysis techniques in this study using SEM analysis. Based on the analysis results show that: 1) leadership style positively affect the performance of employees in the Department of Transportation Special Region of Yogyakarta; 2) Motivation has a positive effect on the performance of employees in Yogyakarta Special Transportation Department; 3) Organizational culture has a positive effect on employee performance in Yogyakarta Special Department of Transportation; 4) Leadership style positively affects the performance of employees in the Department of Transportation Daerah Istimewa Yogyakarta mediated by job satisfaction; 5) Motivation has a positive effect on employee performance in Yogyakarta Special Region Transportation Department mediated by job satisfaction; 6) Organizational culture has a positive

effect on the performance of employees in the Department of Transportation of Yogyakarta Special Region which is mediated by job satisfaction.

Keywords : *Leadership Style, Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemerintahan Daerah DIY adalah pemerintahan daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia, berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dan urusan keistimewaan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah DIY dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah DIY. Pemerintah Daerah DIY merupakan lembaga setingkat Provinsi, dan juga unsur penyelenggara pemerintahan yang terdiri atas Gubernur DIY dan perangkat daerah.

Di dalam lingkungan Pemda DIY sejak tahun 2011 sudah menerapkan pemberian tunjangan guna peningkatan kinerja pegawainya, hal ini dianggap mampu meningkatkan kinerja para pegawai yang ada dilingkungan Pemda DIY. Pemberian kompensasi atau tunjangan kinerja diberikan kepada setiap pegawai yang sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan beban kerjanya masing-masing, pemberian tunjangan diberikan dengan beberapa kriteria seperti presensi, beban kerja, penilaian pimpinan serta capaian hasil kegiatan selama 3 (tiga) bulan berdasarkan peringkat / rengking dari instansi.

Sesuai dengan Peraturan Gubernur DIY yang terakhir Nomor: 297/KEP/2015 tanggal 15 Desember 2015, tentang Tambahan Penghasilan Pegawai bagi PNS dan PTT di Lingkungan Pemerintah Daerah DIY. Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai diberikan untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, karena masing-masing Instansi akan dinilai kinerjanya.

Dinas Perhubungan DIY merupakan instansi teknis yang memiliki kewenangan dalam penataan sistem transportasi yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta, dalam perkembangan organisasi dilingkungan Pemda DIY insitansi Dinas Perhubungan DIY pada tahun 2016 sudah berdiri sendiri yang semula Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika DIY saat ini menjadi Dinas Perhubungan DIY. Dimana secara kewenangan Dinas Perhubungan DIY memiliki tugas dan fungsi secara spesifik dalam perencanaan,

penataan, pengelolaan serta pengembangan sistem transportasi yang ada di DIY.

Didalam pelaksanaan tugas Perhubungan dan guna mendukung kinerja instansi, terdapat beberapa bidang teknis yang membantu pelaksanaan tugas dalam pencapaian visi dan misi instansi Dinas Perhubungan DIY, diantaranya Bidang Lalu Lintas, Bidang Angkutan, serta Bidang Perhubungan Udara & keselamatan Transportasi, serta di didukung pula dengan satu (1) Balai yaitu Angkutan Trans Jogja dan Balai Terminal & Perparkiran yang di pimpin oleh pejabat eselon tiga (III).

Sesuai dengan data penilaian kinerja yang ada di tahun 2016 disetiap triwulannya Dinas Perhubungan DIY, kinerjanya cenderung tidak stabil hal ini dapat dilihat dari penilaian kinerja pertriwulan, dimana pada triwulan pertama untuk kinerja instansi secara keseluruhan mendapatkan peringkat kedua (2), dan pada triwulan ke dua untuk kinerja instansi secara keseluruhan mendapatkan peringkat satu (1), sedangkan pada triwulan ketiga untuk kinerja instansi secara keseluruhan mendapatkan peringkat satu (1), dan pada triwulan ke empat untuk kinerja instansi secara keseluruhan mendapatkan peringkat ke dua (2).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Landasan yang dapat dipergunakan dalam suatu organisasi untuk mengukur pegawainya adalah kinerja, jika tidak ada kinerja diseluruh bagian organisasi, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Menurut Bernadin dan Russel, 2001 “kinerja Pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh Pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.Selain itu ada beberapa pengertian tentang kinerja antara lain:

- 1) Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.
- 2) Mathis dan Jackson (2011:378), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh Pegawai.
- 3) Bernadin dan Russel, (2001) kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.
- 4) Suyadi Prawirosentono(1999) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan.
- 5) Dessler (1992)mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan
- 6) Menurut Rivai (2005),menyatakan kinerja salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan atau organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja.

b. Indikator-indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mathis dan Jackson (2011), elemen untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas dari hasil
diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas dari hasil
diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil
diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia
- 4) Kehadiran
tingkat kehadiran pegawai dalam perusahaan dapat menentukan kinerja pegawai.
- 5) Kemampuan bekerja sama.
diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2002), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pengertian kepuasan kerja menurut pakar lainnya, antara lain:

- 1) Menurut Luthans (2011) *job satisfaction as involving cognitive, affective, and evaluative reactions or attitudes and states it is "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is a result of employees' perception of how well their job provides those things that are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction is the most important and frequently studied employee attitude* (kepuasan kerja melibatkan kognitif, afektif, dan reaksi evaluatif atau sikap dan menyatakan itu adalah "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian dari seseorang pekerjaan atau pengalaman kerja". Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Hal ini umumnya diakui dalam bidang perilaku

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi ...
(Aprinanto)

organisasi bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan yang paling penting dan sering dipelajari).

- 2) Kepuasan kerja menurut Viethzal dan Deddy Mulyadi (2012), Kepuasan kerja mempunyai pengertian penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan.
 - 3) Menurut Mangkunegara (2001), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya
 - 4) Kepuasan kerja menurut Robbin, (2003) adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.
 - 5) Kepuasan kerja menurut (Anoraga, Pandji, dan Pakarti Piji, 2001) merupakan suatu sikap yang menyangkut penyesuaian diri pegawai terhadap situasi kerja .
 - 6) Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. 2000. menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya
 - 7) Kepuasan kerja menurut Ahmad, M.A. Roshidi 1999. adalah sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini.
- b. Indikator dari kepuasan kerja

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah bersumber dari dalam diri individu maupun bersumber dari lingkungan, Produktivitas individu dan Produktifitas kelompok juga dianggap dapat mempengaruhi kepuasan kerja, Indikator yang digunakan dalam variabel kepuasan kerja pegawai ini menurut Luthans (2011) mengidentifikasi lima dimensi yang mewakili kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Individu diberikantugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

- 2) Upah

Jumlah tunjangan keuangan yang diterima dan sejauh mana nilai tunjangan

tersebut dinilai adil dibandingkan dengan yang diterima oleh oranglain yang bekerja di perusahaan lain.

3) Kesempatan promosi

Kemungkinan mendapatkan kesempatan untuk maju dalam karir di perusahaan.

4) Pengawasan

kemampuan dari *supervisor* (atasan langsung) untuk memberikan bantuan teknis dan perilaku yang mendukung pekerjaan.

5) Rekan sekerja

Tingkat dimana sesama pekerja dalam teknis dan sosial saling mendukung.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Bass dan Avolio (1996), gaya kepemimpinan Adalah cara yang dipergunakan pemimpin dengan cara tertentu dalam mencapai tujuan organisasi, Pengertian Gaya Kepemimpinan menurut pakar lainnya, antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan menurut (Robbins, 2006) adalah sesuatu yang menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi.

2) Gaya Kepemimpinan menurut Hani Handoko (1995),Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya.

3) Menurut Kartini Kartono (2006) Menyatakan sebagai berikut Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain

4) Menurut Miftah Thoha (2010) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan.

b. Indikator-indikator yang dapat mempengaruhi Gaya Kepemimpinan menurut Bass dan Avolio , 1996 gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dengan cara tertentu dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun Variabel gaya kepemimpinan dibentuk dari beberapa indikator, yaitu:

1) Pengaruh ideal.

2) Inspirasi.

3) Pertimbangan Individual.

4) Intelektual.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2005). Pengertian motivasi menurut pakar lainya, antara lain:

- 1) Motivasi menurut Hasibuan (2006) adalah pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.
- 2) Motivasi menurut Manullang (2006) memberikan pengertian mengenai motivasi bahwa "motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dengan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan.
- 3) Menurut Robbins, (2001) bahwa motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Menurut Gibson (1996) mendefinisikan motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

b. Indikator dalam Motivasi

Menurut Mangkunegara, 2005 Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu:

- 1) kebutuhan berprestasi (*need for achievement*),
- 2) kebutuhan fisik (*psychological need*),
- 3) kebutuhan rasa aman (*safety need*).

5. Budaya Organisasi

a. Pengertian budaya organisasi

Menurut Robbins (2006) *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations* (budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain) Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam

berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2006). Pengertian budaya organisasi menurut pakar lainnya, antara lain:

- 1) Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi.
- 2) Budaya organisasi Menurut Robbins (2006), adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- 3) Budaya organisasi Menurut Munandar (2006), terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi.
- 4) Pengertian budaya organisasi Susanto (2013) : menurut susanto adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.

b. Indikator-indikator dalam budaya organisasi.

Menurut Robbins (2006), mengidentifikasikan budaya organisasi memiliki 7 karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

Budaya organisasi adalah makna bersama yang meliputi nilai, sikap dan keyakinan pegawai terhadap segala sesuatu yang berlaku dalam organisasi, variabel budaya organisasi diukur dengan beberapa indikator.

Variabel budaya organisasi dibentuk dari beberapa indikator, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko
Sejauh mana karyawan disorong untuk innovative dan mengambil risiko;
- 2) Perhatian ke rincian
Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian;
- 3) Orientasi hasil
Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu;
- 4) Orientasi orang

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi ... (Aprinanto)

Sejauh mana keputusan manajemen mnghasilkan efek pada orang-orang dalam organisasi;

5) Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu;

6) Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan santai-santai;

7) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dari pada pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

A. Tempat Penelitian

Karyawan/i Dinas Perhubungan DIY Jl. Babarsari No.30 Sleman Yogyakarta.

B. Obyek Penelitian

Objek penelitian dilakukan pada instansi Dinas Perhubungan DIY, Alasan peneliti mengapa penelitian diambil pada instansi Dinas Perhubungan DIY hal ini dikarenakan untuk penyebaran kuesioner lebih mudah karena Instansi Induk dan Balai terpusat didalam satu kantor yaitu di Jalan Babarsari No. 30 Sleman Yogyakarta. Tentunya hal ini memudahkan peneliti didalam mengambil data dan menyebarkan kusioner, serta diharapkan koesioner yang disebarakan akan terpantau dan kembali seluruhnya. Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan penjelasan terhadap pengaruh beberapa variabel terhadap kinerja pegawai, berdasarkan pada teori-teori yang dikemukakan oleh para peneliti terdahulu, dengan demikian penulis ingin melakukan penelitian yang dapat mendukung teori- teori para penulis terdahulu tersebut sehingga dapat memberikan manfaat bagi bagi instansi Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai sumber masukan dalam peningkatan kinerja pegawai di masa yang akan datang. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi para akademisi didalam pengembangan penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini diharapkan juga bermanfaat bagi para pembaca guna menambah referensi pengetahuan di dalam pengembangan penelitian terkait gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi

yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai.

C. Jenis Penelitian

1. Jenis penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Seperti dikutip oleh Sugiyono (2004) Survey adalah penelitian yang dilakukan dalam populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari merupakan data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kebenaran-kebenaran dan hubungan-hubungan antara variabel Kinerja Pegawai terhadap Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
2. Survey merupakan metode penelitian dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan datanya, data melalui sampel diharapkan dapat memberikan informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu. Dalam hal ini survey digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari masing-masing variabel terhadap kinerja Pegawai yang ada di lingkungan Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini tidak sekedar menggambarkan fenomena itu terjadi, tapi juga mencoba menjelaskan mengapa fenomena itu terjadi dan apa pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yang ada di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan kata lain peneliti ingin menjelaskan hubungan antara beberapa variabel yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

D. Populasi dan Sampling

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2008:115), "Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan". Dalam penelitian ini populasinya adalah semua pegawai yang bekerja pada instansi Dinas Perhubungan DIY termasuk Angkutan Trans Jogja & Balai Terminal & Perparkiran yang seluruhnya berjumlah sebanyak 147 orang pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi ...
(Aprinanto)

Tabel 1. Jumlah pegawai pada Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan unit kerja.

No	Unit Kerja	Jumlah pegawai	Keterangan
1	Induk Instansi (Dishub DIY)	87 Orang	PNS Aktif
2	Angkutan (Trans Jogja)	34 Orang	PNS Aktif
3	Balai Terminal & Perparkiran	26 Orang	PNS Aktif
	Total	147 Orang	

Sumber Data Sistem Informasi Kepegawaian Tahun 2019.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:116) “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sedangkan teknik penarikan sampel yang dipergunakan dalam penelitian adalah *proportional random sampling*. Adapun salah satu rumus yang dipergunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et. al., 1960:182), sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

α = Derajat kesalahan 95% (presisi 0,05)

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

$$n = \frac{147}{1 + 147 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{147}{1 + 147 (0,0025)^2}$$

$$n = \frac{147}{1 + (0,3175)}$$

$$\frac{147}{1,3175}$$

$$n = 107,4954(\text{dibulatkan menjadi } \mathbf{107})$$

Setelah menentukan populasi dan sampel, maka langkah selanjutnya peneliti menentukan metode penarikan sampel, dan yang digunakan adalah metode *Proportional Sampling*.. Pengambilan sampel secara proporsidilakukan dengan mengambil subyek dari setiap wilayah ditentukan seimbang dengan banyaknya subyek dalam masing-masingwilayah (Arikunto, 2006). Kemudian dilakukan tehnik *SimpleRandom Sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak sederhana,tehnik ini dibedakan menjadi dua cara yaitu dengan mengundi (*lotterytechnique*) atau dengan menggunakan tabel bilangan atau angka acak(*random number*) (Notoatmodjo, 2010). Proses memilih dan menentukan sejumlah elemen dari populasi nantinya akan dilakukan yaitu menggunakan rumus dari Prasetyo dan Jannah (2005) sebagai berikut:

$$\text{Sampel } n = \frac{\text{Populasi } n}{\text{Total Populasi}} \times \text{Total sampel}$$

E. Metode Pengumpulan Data

Pada umumnya pengumpulan data primer dilakukan dengan metode survei, di mana teknik survei yang sering dipakai pada penelitian antara lain melalui *interview* (wawancara) dan angket/*questionnaire* (kuesioner). Dalam penelitian ini alat/instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan angket.

Pengertian metode angket menurut Arikunto (2006:151) "Angket adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui". Sedangkan menurut Sugiyono (2008:199) "Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab". Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung yang tertutup karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap sesuai dengan persepsi responden.

F. Variabel Penelitian

Dengan skala Likert (Sugiyono, 2004) bahwa skala likert adalah metode yang mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu.

Dengan *skala likert* responden diminta untuk memberi respon terhadap setiap pertanyaan dengan cara memilih salah satu jawaban dari lima jawaban yang tersedia. Jawaban setiap indikator dan item-item instrumen yang menggunakan *skala likert* mempunyai skor sebagai berikut :

Skala pengukuran untuk penilaian setiap jawaban akan mempergunakan skala linkert, skala linkert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset survei. Nama skala ini diambil dari nama Rensis Likert (1932), yang menerbitkan suatu laporan yang menjelaskan penggunaannya. Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Biasanya disediakan lima pilihan skala dengan format seperti:

1. Sangat tidak setuju diberi skor 1.
2. Tidak setuju setuju diberi skor 2.
3. Netral diberi skor 3.
4. Setuju diberi skor 4.
5. Sangat setuju setuju diberi skor 5.

Skala Likert menskala individu yang bersangkutan dengan memberikan bobot dari jawaban yang dipilih, nilai rata-rata masing-masing dari responden dapat dikelompokkan dalam kelas intervalnya dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya sebagai berikut.

Intervalnya :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Jumlah Maksimal} - \text{Jumlah Minimal}}{\text{Frekwensi}}$$
$$= \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

5

Berdasarkan perhitungan tersebut diatas, maka dapat ditentukan skala kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi, serta Kepuasan Kerja dari setiap pendapat responden sebagai berikut :

1. Nilai Jawaban 1,00 s/d 1,79 = Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sangat Tidak Baik.
2. Nilai Jawaban 1,80 s/d 2,59 = Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Cukup Baik.
3. Nilai Jawaban 2,60 s/d 3,39 = Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Baik.
4. Nilai Jawaban 3,40 s/d 4,19 = Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sangat Baik.
5. Nilai Jawaban 4,20 s/d 5,00 = Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sangat Baik Sekali.

G. Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari salah satu pengertian dalam interpretasi variabel yang mengakibatkan menyimpang dari tujuan penelitian, maka variabel-variabel dalam penelitian ini perlu didefinisikan dengan jelas penggunaannya secara rinci serta diberikan beberapa indikator pengukuran. Variabel dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel terikat atau dependen (Y) yaitu jumlah rata-rata kinerja karyawan di Instansi Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2011:378), elemen untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil
diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas dari hasil
Diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
- c. Ketepatan waktu dari hasil
diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia
- d. Kehadiran
tingkat kehadiran pegawai dalam perusahaan dapat menentukan kinerja pegawai.
- e. Kemampuan bekerja sama.
diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

$$Y = \frac{Y1+Y2+Y3+Y4+Y5}{5}$$

2. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Indikator yang digunakan dalam variabel kepuasan kerja pegawai ini menurut Luthans (211:141)mengidentifikasi lima dimensi yang mewakili kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri

- b. Upah
- c. Kesempatan promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan sekerja

Untuk mendapatkan nilai total kepuasan kerja Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dicari dengan menghitung rata-rata nilai indikator yang akan digunakan.

$$\frac{Z = Z1+Z2+Z3+Z4+Z5}{5}$$

3. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya Kepemimpinan menurut Bass dan Avolio, 1996 gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dengan cara tertentu dalam mencapai tujuan organisasi, adapun Variabel gaya kepemimpinan dibentuk dari beberapa indikator, yaitu:

- a. Pengaruh ideal;
- b. Inspirasi;
- c. Perhatian individual;
- d. Intelektual.

Untuk mendapatkan nilai total Gaya Kepemimpinan Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dicari dengan menghitung rata-rata nilai indikator yang akan digunakan.

$$\frac{X1 = X1.1+X1.2+X1.3+X1.4}{4}$$

4. Variabel Motivasi (X2)

Menurut McCormick, 1985 Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu:

- a. kebutuhan berprestasi (need for achievement),
- b. kebutuhan fisik (psychological need),
- c. kebutuhan rasa aman (safety need).

Untuk mendapatkan nilai total Motivasi Kerja Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dicari dengan menghitung rata-rata nilai indikator yang akan digunakan. Dalam pengukuran kinerja karyawan yang ada pada Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah dengan mengamati dan menilai langsung karyawan berdasarkan hasil kegiatan yang dilakukan serta capaian kinerja yang sudah ditetapkan.

$$\frac{X2 = X2.1+X2.2+X2.3}{3}$$

5. Variabel Budaya Organisasi (X3)

Menurut Robbins, 2006 Budaya organisasi adalah makna bersama yang meliputi nilai, sikap dan keyakinan karyawan terhadap segala sesuatu yang berlaku dalam organisasi, variabel budaya organisasi diukur dengan beberapa indikator diantaranya :

Variabel budaya organisasi dibentuk dari beberapa indikator, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
- b. Perhatian secara terperinci

- c. Orientasi kepada hasil yang diperoleh
- d. Orientasi kepada manusianya
- e. Orientasi kepada Tim
- f. Cepat tanggap terhadap pekerjaan
- g. Stabilitas

Untuk mendapatkan nilai total Budaya Organisasi Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dicari dengan menghitung rata-rata nilai indikator yang akan digunakan.

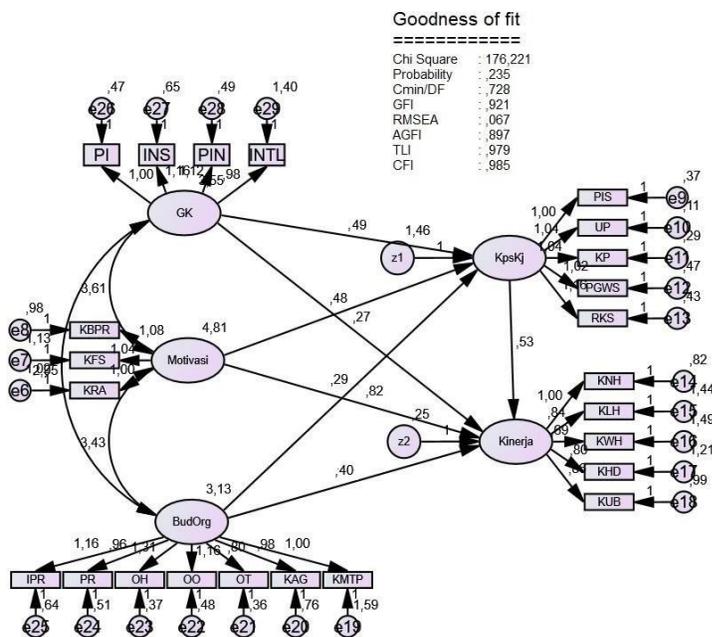
$$X_3 = \frac{X_{3.1} + X_{3.2} + X_{3.3} + X_{3.4} + X_{3.5} + X_{3.6} + X_{3.7}}{7}$$

Tabel 2.3
Definisi dan Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	Kinerja Pegawai	Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan	1. Kuantitas dari hasil 2. Kualitas dari hasil 3. Ketepatan waktu dari hasil 4. Kehadiran 5. Kemampuan bekerja sama	Mathis dan Jackson (2011)
2.	Kepuasan Kerja	Hasil persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Upah 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan 5. Rekan sekerja	Luthans (2011)
3.	Gaya Kepemimpinan	Cara yang dipergunakan pemimpin dengan cara tertentu dalam mencapai tujuan organisasi	1. Pengaruh Ideal 2. Inspirasi 3. Perhatian Individual 4. Intelektual	Bass dan Avolio , (1996)
4.	Motivasi	Kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja	1. Kebutuhan berprestasi. 2. kebutuhan fisik. kebutuhan rasa aman.	McCormick, (1985)
5.	Budaya Organisasi	Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.	1. Inovasi dan pengambilan risiko 2. Perhatian ke rincian 3. Orientasi hasil 4. Orientasi orang 5. Orientasi tim 6. Keagresifan Kemantapan/stabil	Robbins (2003)

H. Skala Pengukuran

Pengujian hipotesis dengan Analisis SEM diperoleh hasil jalur sebagai berikut:



Sumber : Output SPSS AMOS 23

Gambar. 4.1 Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis pertama hingga hipotesis keempat. Sedangkan estimasi hasil analisis SEM dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Estimasi Hasil Analisis SEM

		Standardized Estimate	P
KpsKj	<--- GK	,432	***
KpsKj	<--- Motivasi	,479	,003
KpsKj	<--- BudOrg	,292	***
Kinerja	<--- KpsKj	,521	***
Kinerja	<--- GK	,254	,012
Kinerja	<--- Motivasi	,806	,007
Kinerja	<--- BudOrg	,421	***

Sumber: Output SPSS AMOS 23

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.13 maka dapat ditulis beberapa persamaan struktural yang dijadikan sebagai pedoman untuk menguji hipotesis pertama hingga hipotesis keempat

$$KPS\ KJ = 0,432GK + \zeta_1$$

$$KPS\ KJ = 0,479MOTIVASI + \zeta_2$$

$$KPS\ KJ = 0,292BUDORG + \zeta_3$$

$$KIN = 0,432GK + 0,479MOTIVASI + 0,292BUDORG + 0,521KPSKJ + \zeta_4$$

Keterangan :

GK = Gaya Kepemimpinan

KPS KJ = Kepuasan Kerja

BUDORD = Budaya Organisasional

KIN = Kinerja

I. Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan alat ukur benar-benar dapat mengukur apa yang diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Teknik perhitungannya dengan korelasi *Product Moment* (Riwidikdo, 2009). Suatu kuesioner dikatakan valid apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Hasil r hitung $\geq r$ tabel
- b. Nilai signifikansi (p) $\leq 0,05$

Sedangkan suatu kuesioner dikatakan tidak valid apabila:

- a. Hasil r hitung $\leq r$ tabel
- b. Nilai signifikansi (p) $\geq 0,05$

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa instrumen dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengukur data, karena instrumen tersebut sudah baik. Uji reliabilitas atau kehandalan sangat diperlukan dalam suatu penelitian, karena kehandalan berhubungan dengan taraf kepercayaan alat ukur. Kriteria reliabilitas suatu alat ukur apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka reliabel, tetapi apabila r hitung kurang dari r tabel maka tidak reliabel. Perhitungan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Cronbach Alpha dengan program SPSS “ Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $\geq 0,60$ (Sunyoto, 2011).

J. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2004:169) Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis deskriptif merupakan bagian dari analisis yang mempelajari alat, teknik, atau prosedur yang digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan kumpulan data atau hasil pengamatan yang telah dilakukan. Kegiatan – kegiatan tersebut antara lain adalah kegiatan pengumpulan data, pengelompokan data, penentuan nilai dan fungsi analisis, serta pembuatan grafik, diagram dan gambar.

Analisis deskriptif ini merupakan metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan, peringkasan, dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna dan juga menatanya ke dalam bentuk yang siap untuk dianalisis. Dengan kata lain, analisis deskriptif ini merupakan fase yang membicarakan mengenai penjabaran dan penggambaran termasuk penyajian data. Dalam fase ini dibahas mengenai ukuran-ukuran analisis seperti ukuran pusat, ukuran sebaran, dan ukuran lokasi dari persebaran / distribusi data.

Adapun analisis deskriptif ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi)

mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagiorang yang membacanya. Analisisdeskriptif menjelaskan berbagai karakteristik data seperti rata-rata (mean), jumlah (sum) simpangan baku (standard deviation), varians (variance), rentang (range), nilai minimum dan maximum dan sebagainya.

Analisis deskriptif ini terdiri dari Frequencies, Descriptive, Explore, Crosstabs dan Ratio. Analisis – analisis tersebut sudah ada pada opsi menu – menu dalam software pengolahan data analisis yang sering digunakan. Salah satu program olah data yang sering digunakan adalah SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). SPSS merupakan program aplikasi computer untuk menganalisis data yang digunakan pada berbagai disiplin ilmu, terutama untuk analisis analisis. SPSS untuk menganalisis serta menampilkan angka-angka hasil perhitungan analisis, grafik, tabel dengan berbagai model, baik variabel tunggal atau hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.

2. Analisis S.E M

Data dianalisis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) program Analysis of Moment Structure (AMOS) versi 5.0 menurut Gozali (2004), disertai dengan uji kekesuaian model (Goodness Fit) pada persamaan structural. Model yang digunakan pada penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modeling) yang dioperasikan melalui program AMOS 5.0. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan penggunaan SEM, karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative “rumit” secara simultan.

Menurut Ferdinand (2013), permodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional, yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep. Menganalisis model penelitian dengan SEM, dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama, dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Responden

Profil responden akan dipaparkan berdasarkan persentase dari pengujian deskriptif. Karakteristik responden dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir, adapun karakteristiknya sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah (Pegawai)	Persentase
Laki - laki	68	63,6%
Perempuan	39	36,4%
Total	107	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2019.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden laki - laki yaitu sebanyak 63,6% dan sisanya 36,4% perempuan. Jumlah karyawan laki-laki lebih banyak daripada perempuan, dikarenakan yang menjadi responden dalam pekerjaan di bidang transportasi lebih fokus kepada laki - laki karena pekerjaan di unit membutuhkan tenaga dan kerja fisik yang kemungkinan lebih cocok jika dilakukan laki laki.

b. Usia

Tabel 4.2
Profil responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Persentase
26 - 36 tahun	9	8,4%
37 - 47 tahun	17	15,9%
48 - 58 tahun	81	75,7%
Total	107	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa usia responden paling banyak berusia 48 - 58 tahun sebesar 75,7%. Berdasarkan umur karyawan maka sebagian besar responden adalah karyawan dengan usia senja atau kurang produktif, sehingga untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan perlu beberapa perhatian dan perlakuan khusus dengan menjadikan mereka *leader* maupun panutan dan terus memeberikan motivasi dan dorongan agar tetap mampu bersaing dengan karyawan lain yang berusia di bawahnya.

c. Masa Kerja.

Tabel 4.4
Profil responden berdasarkan masa kerja

Pekerjaan	Jumlah (Pegawai)	Persentase
0 - 10 tahun	11	10,3%
11 - 20 tahun	14	13,1%
21 - 30 tahun	53	49,5%
31 - 40 tahun	29	27,1%
Total	107	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2019.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 21-30 tahun sebesar 49,5%. Sebagian besar karyawan merupakan karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama, oleh karena itu perlu motivasi, dan dorongan baik model kepemimpinan maupun budaya organisasi yang terus ditanamkan agar kepuasan kerja meningkat yang berimbas pada meningkatnya kinerja karyawan dan efek berantai dari hal tersebut adalah karyawan berpengalaman sangat penting menjadi motivator memberikan motivasi sehingga mampu menjadi *leader* bagi karyawan baru.

d. Pendidikan Terakhir.

Tabel 4.5
Profil responden berdasarkan pendidikan

Pekerjaan	Jumlah (Pegawai)	Persentase
SMA/SMK	57	53,3%
Diploma	18	16,8%
Sarjana	23	21,5%
Pasca Sarjana	9	8,4%
Total	107	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas responden atau 53,3% responden memiliki tingkat pendidikan terakhir yaitu sarjana. Tingkat pendidikan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam bekerja atau karyawan dalam bekerja., dengan mayoritas pendidikan responden SMA/SMK menggambarkan perlunya peningkatan pendidikan agar paling tidak menjadi tenaga profesional yang handal baik secara praktis maupun akademis.

B. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan alat ukur benar-benar dapat mengukur apa yang diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Teknik perhitungannya dengan korelasi *Product Moment* (Riwidikdo, 2009). Suatu kuesioner dikatakan valid apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Hasil r hitung $\geq r$ tabel
- b. Nilai signifikansi (p) $\leq 0,05$

Sedangkan suatu kuesioner dikatakan tidak valid apabila :

- a. Hasil r hitung $\leq r$ tabel
- b. Nilai signifikansi (p) $\geq 0,05$

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa instrumen dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengukur data, karena instrumen tersebut sudah baik. Uji reliabilitas atau kehandalan sangat diperlukan dalam suatu penelitian, karena kehandalan berhubungan dengan taraf kepercayaan alat ukur. Kriteria reliabilitas suatu alat ukur apabila r hitung lebih besar dari r tabel maka reliabel, tetapi apabila r hitung kurang dari r tabel maka tidak reliabel. Perhitungan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dengan program SPSS “ Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$ (Sunyoto, 2011).

C. Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 5.0 menurut Gozali (2004), disertai dengan uji kekesuaian model (*Goodness Fit*) pada persamaan structural. Model yang digunakan pada penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 5.0. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan penggunaan SEM, karena SEM merupakan sekumpulan teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative “rumit” secara simultan.

D. Pembahasan

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan

Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi terstandarisasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,254 dengan nilai p-value ($0,012 < 0,05$). Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot pengaruh langsung (*standardized*) yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seorang atasan kepada seorang karyawan maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Tampubolon (2007) yaitu bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi tersebut. Sehingga dalam program pengembangan organisasi ke depan harus lebih diarahkan pada pengembangan gaya kepemimpinan (kepemimpinan) organisasi..

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi pemerintahan harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi pemerintahan yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta

Motivasi seseorang akan ditentukan oleh adanya perangsang dari luar dalam hal ini dari pimpinan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Dari adanya rangsangan-rangsangan tersebut akan menjadi mesin penggerak bagi karyawan atau pegawai tersebut untuk bekerja baik dan benar. Hasil penelitian ini memperoleh hasil koefisien regresi terstandarisasi motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,806 dengan nilai p-value ($0,007 < 0,05$). Hal ini berarti motivasi berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot pengaruh langsung (*standardized*) yang bernilai positif menunjukkan

bahwa semakin tinggi motivasi yang dirasakan seorang karyawan maka akan semakin tinggi dan baik kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Riyadi (2011) yaitu motivasi kerja yang tinggi secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan agar dapat menghasilkan kontribusi lebih baik lagi.

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam meningkatkan Kinerja Pegawai salah satunya dengan memotivasi kerja bagi pegawai. Sesuai pernyataan dari beberapa staf yang sempat diwawancarai penulis bahwa pada umumnya mengatakan pimpinan dinas senantiasa memperhatikan kebutuhan dasar pegawai seperti pemberian tunjangan kinerja, pemenuhan pembayaran lauk pauk serta perhatian terhadap perbaikan nasib pegawai seperti kenaikan pangkat dan pemberian kesempatan studi lanjut. Disamping itu bagi pegawai yang kurang disiplin dikenakan hukuman sesuai peraturan dan ketentuan kepegawaian. Dengan kebijakan tersebut telah dapat merangsang motivasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepada mereka sehingga pada gilirannya telah dapat meningkatkan Kinerja Pegawai yang ujung-ujungnya juga tercapainya kinerja dinas dengan optimal dan efektif mewujudkan pelayanan prima untuk masyarakat.

3. Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta

Kesuksesan organisasi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana salah satunya adalah faktor budaya organisasional yang berfungsi sebagai kekuatan, penggerak dalam pencapaian tujuan, dan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Hasil penelitian ini memperoleh hasil koefisien regresi terstandarisasi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,421 dengan nilai p-value ($0,0000 < 0,05$). Hal ini berarti budaya organisasional berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot pengaruh langsung (*standardized*) yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dirasakan seorang karyawan maka akan semakin tinggi dan baik kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Wahyuni, et.al (2016) yaitu menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah

Pengukuran penerapan budaya organisasional di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dengan cara memberlakukan segenap tata tertib yang harus ditaati seluruh anggota organisasi tanpa terkecuali. Pemberian sanksi bagi yang melanggar tiap peraturan yang berlaku di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta maupun peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil. Pemberlakuan peraturan-peraturan ini digunakan sebagai kontrol dan pedoman anggota organisasi khususnya pegawai negeri sipil di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam bersikap dan bertindak baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Kontrol dan pedoman tersebut akan menjadi kebiasaan yang dilakukan masing-masing individu sehingga terbentuklah suatu sikap, nilai-nilai dan norma yang tertanam menjadi sebuah budaya. Salah satu peraturan yang diberlakukan di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sistem laporan harian. Sistem laporan harian ini merupakan hal yang harus dilakukan masing-masing anggota setiap hari setelah melakukan sejumlah target pekerjaan. Fungsi dari sistem

laporan harian ini digunakan sebagai kontrol dan evaluasi. Kontrol dan evaluasi ini digunakan untuk menentukan apakah pekerjaan sudah mencapai target yang ditetapkan.

Selain peraturan yang diberlakukan, hal lain mengenai budaya organisasional yang diterapkan di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah kontrol yang dilakukan oleh pimpinan dari masing-masing bagian di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta. Pemberian instruksi setiap memulai aktivitas yakni diharapkan untuk memulai kerjasama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Budaya organisasional dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja jangka panjang, budaya organisasional dapat menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi jangka panjang karena dapat memberikan antipasi menghadapi perubahan- perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan dan juga walaupun sulit untuk dirubah, budaya organisasional dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

4. Kepuasan Kerja memediasi positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Sobel Test (Z) pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 3,75059 dengan nilai p-value = 0.000176 ($p < 0,05$). Hal ini berarti kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seorang atasan akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Muhajir (2013) yaitu variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik dan tepat gaya kepemimpinan atasan yang diterapkan kepada karyawannya maka akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya dan akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hal ini berarti perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta dengan pemimpin adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, semakin baik pemimpin dalam membawahi karyawannya semakin nyaman dan puas juga para karyawan dalam melakukan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya.

5. Kepuasan Kerja memediasi positif dan signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Sobel Test (Z) pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 3,90101 dengan nilai p-value = 0.0000957 ($p < 0,05$). Hal ini berarti variabel kepuasan kerja memediasi signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Dhermawan, et.al (2012) yaitu variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, ini menandakan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi

Bali mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada diri masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Motivasi pegawai, terutama suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta diberikannya uang kehadiran dan tunjangan kinerja berdampak pada kinerja pegawai. Kondisi ini ditunjukkan dengan tingkat kinerja pegawai terutama terkait dengan kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama, ketepatan waktu dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin baik suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi serta uang kehadiran dan tunjangan kinerja yang diberikan organisasi menyebabkan semakin meningkatnya kinerja pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

6. Kepuasan Kerja memediasi positif dan signifikan pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil pengujian dengan Sobel Test (Z hitung) pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 2,07471 dengan nilai p -value = 0.0380133 ($p < 0,05$). Hal ini berarti variabel kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasional yang dimiliki suatu instansi maka akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Kusumawati (2008) yaitu Kepuasan Kerja yang tinggi dalam penelitian ini diindikasikan oleh adanya Budaya organisasi yang kuat seperti adanya pelibatan karyawan, konsistensi, adaptabilitas dan visi serta misi organisasi. Budaya organisasi yang dibentuk oleh nilai-nilai inovasi, perhatian terhadap detail tim dan hasil individu yang memiliki agresivitas dan stabilitas, dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi berpengaruh secara langsung dan positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Budaya organisasional berpengaruh secara langsung dan positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
6. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan, dan kesimpulan didapatkan bahwa variabel motivasi yang memiliki pengaruh paling besar untuk kinerja di tempat penelitian yang saya lakukan yaitu di Dinas Perhubungan DIY dengan Obyek penelitian terfokus pada Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di dinas Perhubungan DIY, sehingga dengan demikian dapat di berikan saran kepada instansi Dinas Perhubungan DIY bahwa hendaknya memberikan perhatian yang lebih terhadap aspek motivasi kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan optimal.

Kebutuhan diluar komposisi gaji tetap seorang pegawai harus diperhatikan seperti kebutuhan rasa aman dalam bekerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri, sehingga motivasi yang dimiliki pegawai akan tetap terjaga bahkan meningkat dengan demikian variabel kepuasan kerja menjadikan salah satu tolak ukur didalam memediasi variabel motivasi didalam peningkatan kinerja pegawai.

Untuk gaya kepemimpinan berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot pengaruh langsung (*standardized*), yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seorang atasan kepada seorang karyawan, maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan.

Sedangkan untuk budaya organisasi cukup mempengaruhi walaupun tidak terlalu besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penerapan budaya organisasional di Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dengan cara memberlakukan segenap tata tertib yang berlaku dan harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi / pegawai tanpa terkecuali.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 2000, *Perfomance Management : Key Strategies and Practical Guidelines*, Second Edition, Kogan Page, United Kingdom
- Arikunto, S., 2010, *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi), Rineka Cipta, Jakarta.
- Azwar, S. (1997). *Reliabilitas dan Validitas Edisi 3*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2009). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1996. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly.
- Bernadin, J.H. and J.F.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*, Singapore: Mc. Graw-Hill, Inc
- Boyatzis, R.E, 1982, *The competent manager: a model for effective performance*, London, Wiley Blakely, J.
- dan D. H. Bade. 1991. Pengantar Ilmu Peternakan. Penerjemah: B.Srigandono. Cet. ke-2. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Bavendam, J. (2000). "How Do You Manage Turnover ? in a time of lean organizations and dwindling pools of experienced newhires". *J. Special Report, Vol 3, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island*.
- Bambang Prasetyo, Lina Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif:Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit PT.Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Garry, 1992, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Alih Bahasa : Benyamin Molan, Penyunting Triyana Iskandarsyah PT Prenhalindo, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa : Benyamin Molan, Penyunting Triyana Iskandarsyah, Edisi ke-7, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2013, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur,*

- Proses, Edisi Kedelapan, Jilid I, Binarupa, Jakarta.
- Gozali, Imam 2004, *Aplikasi Analisis Multivariante dengan program IBM SPSS 19*, Semarang: Universitas diponegoro.
- Ghozali, Imam, 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Yogyakarta: Badan Penerbit BPFE.
- Hani Handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Luthans Fred, 2011, *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin Company, New York.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, M. 2006. **Dasar-Dasar Manajemen**. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama* Salemba Empat, Jakarta. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Prenhallindo:Jakarta.
- Mifta Thoha 1983. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Miller,J.C; Miller, J.N., (1991), *Statistika untuk Kimia Analitik*, ITB, Bandung.
- Mifta Thoha 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moehersono,2009.*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- McCormick, E. J., Sanders, M. S. 1985. *Human Factors in Engineering and Design*. McGraw-Hill, Inc.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Notoatmodjo,s. 2010. *Ilmu Perilaku Kesehatan*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Prasetyo, Bambang dan Lina M.Jannah, 2005, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Ahli Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molen. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins Stephen P., 2002, *Perilaku Organisasi*. Ahli Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molen. Edisi Sembilan, Jilid Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P.(2003). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Prenhallindo:Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai Veithzal dan Mulyadi Deddy, 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai Veithzal dan Sagala Ella Jauvani, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Riwidikdo, Handoko, 2009, *Statistik Kesehatan: Belajar mudah teknik analisis data dalam Penelitian Kesehatan (Plus Aplikasi Software SPSS)*, Mitra Cendikia Press, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sinambela Lijan Poltak, 2006, *Kinerja Pegawai : teori pengukuran dan implikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sofyandi Herman, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (teori, dimensi pengukuran dan implementasi dalam organisasi)*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima : Penerbit CV. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Suyadi Prawirosentono, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE Yogyakarta.
- Sunyoto, Dadang. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS.
- Sondang P Siagian, 1999 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Yogyakarta.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan , Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Cetakan Kesembilanbelas. PT. Raja Grafindo Persada:Jakarta
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Jilid I, Binarupa, Jakarta.