

**PERAN MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KABUPATEN GROBOGAN**

***THE ROLE OF MOTIVATION IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN
REGIONAL DEVELOPMENT PLANNING AGENCIES (BAPPEDA) GROBOGAN REGENCY***

**NICOLAUS BENNY SETYOBUDHI
2019015130**

Tujuan Penelitian ini adalah menguji pengaruh Kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.

Penelitian ini merupakan penelitian survey. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan sebanyak 30 responden. Metode analisa data diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji partial (uji t), uji serempak (uji F), uji R square dan uji analisa jalur.

Hasil uji t sebagai berikut : kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi, budaya organisasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, secara bersama – sama mempengaruhi kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.

Uji R Square menunjukkan bahwa 63 % variasi dari kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dispermades) Kabupaten Grobogan dapat dijelaskan oleh kedisiplinan, kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi sedangkan sisanya 37 % dijelaskan oleh factor - faktor lain di luar model. Pengaruh langsung kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, sehingga dikatakan bahwa motivasi tidak mampu memediasi kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil total pengaruh untuk meningkatkan kinerja akan lebih efektif apabila melalui peningkatan lingkungan kerja.

Kata Kunci : Kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, Kinerja

Abstract

• *The purpose of this study was to examine the influence of leadership, organizational culture and work environment on job satisfaction and employee performance of the Regional Development Planning Agency (Bappeda) of Grobogan Regency.*

This research is a survey research. The data used are primary data by taking a sample of 30 respondents from the Grobogan District Planning Agency (Bappeda). The data analysis method was tested by validity test, reliability test, partial test (t test), simultaneous test (F test), R square test and path analysis test.

The results of the t test are as follows: leadership has a positive and insignificant effect on motivation, organizational culture has a negative and insignificant effect on motivation, the work environment has a positive and significant effect on motivation and leadership has a negative and insignificant effect on performance, organizational culture has a positive and insignificant effect on motivation. performance, work environment and motivation have a significant positive effect on performance.

The results of the F test show that leadership, organizational culture, work environment, motivation jointly affect the performance of the employees of the Grobogan District Planning Agency (Bappeda).

The R Square test shows that 63% of the variation in the performance of the Grobogan Regency Community and Village Empowerment Service (Dispermades) can be explained by discipline, competence, work environment, and motivation while the remaining 37% is explained by other factors outside the model. The

direct influence of leadership, organizational culture and work environment on performance is greater than the indirect effect, so it is said that motivation is unable to mediate leadership, organizational culture, work environment on performance. Based on the results of the total influence to improve performance, it will be more effective if it is through an increase in the work environment.

Keywords: Leadership, organizational culture, work environment, motivation, performance

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (As'ad, 2005). Suatu instansi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi sehingga apabila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan lebih baik.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan faktor kunci bagi organisasi dalam menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditimbulkan oleh kebijakan yang diambil pimpinan atau sangat tergantung faktor sumber daya yang mengelola. Kinerja pegawai yang baik dapat diidentifikasi dengan indikator : kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, kemampuan kerja, ketepatan kerja, pengetahuan dan kreativitas. Peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak hanya dilakukan melalui kedisiplinan yang baik, tetapi kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi kerja juga penting artinya bagi pencapaian tujuan organisasi, dengan demikian organisasi harus memandang pegawai tidak hanya sekedar tenaga kerja semata tetapi lebih sebagai aset organisasi yang sangat penting untuk dikelola dengan baik.

Untuk mencapai hal tersebut di atas, memerlukan evaluasi terhadap kinerja pegawai. Mangkunegara (2007: 19) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2008: 260) 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 maupun etika.

Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi di antaranya dengan memotivasi kerja pegawai. Motivasi merupakan salah satu faktor yang penting, sebab dengan motivasi maka perilaku pegawai akan berdampak terhadap kinerja. Memberikan motivasi pegawai dalam beberapa aspek antara lain; Kompensasi yang memadai ; Keamanan dalam bekerja; Kebutuhan sosial cukup; Sikap pegawai terhadap pekerjaan dan Kesempatan untuk promosi. Kriteria tersebut merupakan aspek penting dalam membangun motivasi pegawai, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik, tertib dan taat aturan sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkan akan mudah tercapai. Pegawai dapat meminimalisir pelanggaran disiplin kerja dengan memotivasi dirinya sendiri. Pegawai Negeri Sipil sebagai pelaksana perundang-undangan berkewajiban menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah dalam melaksanakan tugas kedinasan.

Menurut Hasibuan (2007: 23) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat seseorang agar mau bekerja sama secara efektif dan berintegritas dengan segala kemampuan untuk mencapai kepuasan. Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi penting dilakukan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan, sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki.

Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi relatif akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan yang tidak memiliki motivasi kerja. Motivasi sangat penting dimiliki oleh seorang pegawai, pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung akan mencapai prestasi yang optimal. Begitu juga sebaliknya, pegawai yang memiliki motivasi rendah cenderung pekerjaan yang dilakukan kurang memuaskan dan tidak akan mencapai prestasi yang optimal. Hasil penelitian

yang relevan dilakukan oleh Sri Maryono (2011), H. Hermawan (2009), Kinnon Jill (2007), Iin Handayani (2006), Rumiyati (2006), Rahayu Retno Wulani (2006) yang menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian dilakukan oleh Rahmadi (2006), Henricus Maxi Riky Atmansyah (2014) motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja. Kesenjangan atau perbedaan temuan penelitian terdahulu ini, menimbulkan *gap* penelitian, sehingga berpeluang untuk dikaji lebih mendalam hubungan ke dua variabel tersebut, yaitu pengaruh antara motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan observasi serta didukung teori dan penelitian yang telah ada, maka peneliti menempatkan motivasi sebagai variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya dalam hal ini para pegawai. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu, dalam hal ini pegawai di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.

Aspek penting yang harus melekat pada kepemimpinan antara lain ; mampu memberikan arahan; memberikan pendelegasian wewenang; memiliki kompetensi; memiliki stabilitas emosi dan berpikir obyektif. Apabila aspek aspek tersebut melekat pada diri pimpinan, maka akan mampu mendorong terciptanya motivasi bagi bawahan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain agar mereka bersedia, mempunyai komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2006). Manajer yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat memungkinkan organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Kotter (2006:56) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu

unsur kunci dalam keefektifan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan, pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan dan menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.

Menurut Robbins (2006:76) pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat, dengan melakukan pendekatan individu. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan lebih efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh H. Hermawan, Ir, M.Si (2009), Iin Handayani (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dan hasil penelitian Adhi Krisna Yulianan, I Wayan Gede Supartha (2012), Silverthone (2008), Kinnon Jill (2007), Iin Handayani (2006), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dan pendapat beberapa ahli serta hasil penelitian terdahulu yang relevan di atas, maka dalam penelitian ini akan dikaji pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.

Aspek budaya organisasi harus melekat pada individu pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan, aspek yang penting antara lain berbentuk; Profesionalisme dalam melaksanakan pekerjaan; Kedisiplinan kerja yang dijalankan dan mampu memberikan layanan prima kepada berbagai pihak. Aspek-aspek tersebut penting untuk membangun perilaku motivasi kerja setiap pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

(Bappeda) Kabupaten Grobogan, yang pada akhirnya akan menciptakan kinerja yang baik.

Schein (2004) mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Sedangkan menurut Robbins (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi dan tujuan organisasi.

Menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh H. Hermawan, Ir, M.Si (2009), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Paniati (2011), H. Hermawan (2009), dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dan pendapat beberapa ahli serta hasil penelitian terdahulu yang relevan di atas, maka dalam penelitian ini akan dikaji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.

Robbins (2006) menyatakan bahwa pegawai akan bekerja secara maksimal apabila nyaman dengan lingkungan kerja yang ada. Nitisemito (2005), mengemukakan pengertian lingkungan kerja yang adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya, misalnya kebersihan, hubungan antara karyawan dan pemimpin, tingkat kebisingan dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah keadaan (situasi dan kondisi) yang ada di dalam suatu organisasi baik secara fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja yang nyaman dan sejuk dalam suatu organisasi akan memberikan dampak yang positif terhadap keberhasilan dan keberlangsungan pegawai dalam menjalankan roda /aktivitas manajemen organisasi serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga secara langsung akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Lingkungan kerja juga merupakan aspek dari kerja yang terdiri dari kondisi – kondisi material dan psikologis yang ada di dalam suatu organisasi, kondisi material diantaranya menyangkut tata ruang kerja, kesejukan ruang kerja, pencahayaan, sedangkan kondisi psikologis diantaranya hubungan antar pegawai. Banyak organisasi pada saat ini yang

kurang memikirkan tentang faktor lingkungan kerja, yang seharusnya termasuk dalam skala prioritas untuk diciptakan, karena dalam beberapa teori telah membuktikan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang berdampak dalam keberlangsungan dan kehidupan dalam suatu organisasi atau lembaga.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat dilihat dari indikator sarana prasarana yang memadai, sirkulasi udara yang baik, pencahayaan, ruangan tempat kerja, hubungan dengan teman sekerja.

Studi atas pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi dilakukan oleh Meithiana Indrasari (2017) dan Rahayu (2015) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sedang penemuan Suraji (2013), Dyah Sumarmo (2014) dan Agus Supardi (2013) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Studi terkait hubungan lingkungan kerja dengan kinerja dilakukan oleh Rahayu (2015), Suraji (2013), Meithiana Indrasari (2017), Ferina Sukmawati Z (2008), Dhermwan et.al (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, bertolak belakang dari penelitian tersebut, temuan Dyah Sumarmo (2014), Agus Supardi (2013) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasar latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam pada penelitian yang berjudul “Peran Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan“

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan sensus. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel dari sebagian populasi sebanyak 30 (tiga puluh) responden. Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, analisa jalur, analisa regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi.

Analisis regresi jalur adalah, analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Hubungan kausalitas akan digunakan analisis jalur dan intervening. Pada penelitian ini variabel motivasi dan kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening untuk variabel gaya

kepemimpinan, insentif, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel bebas atau independen variabel (X) terhadap satu variabel tidak bebas atau dependen variabel (Y) sebagai berikut:.

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1 \text{ (Persamaan I)}$$

$$Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e_2 \text{ (Persamaan II)}$$

HASIL PENELITIAN

Tabel IV.11 Hasil analisis jalur persamaan I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,969	3,983		1,750	,092
	Kepemimpinan	,078	,225	,062	,344	,733
	Budaya Organisasi	-,094	,245	-,076	-,381	,706
	Lingkungan Kerja	,671	,183	,714	3,666	,001

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : data diolah, 2021

Tabel IV.12 Hasil analisis jalur persamaan 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,520	2,852		-,533	,599
	Kepemimpinan	-,089	,153	-,078	-,583	,565
	Budaya Organisasi	,301	,167	,267	1,807	,083
	Lingkungan Kerja	,391	,153	,456	2,564	,017
	Motivasi	,286	,133	,313	2,151	,041

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : data diolah, 2021

Tabel IV.16 Hasil uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,913	4	26,728	16,965	,000 ^a
	Residual	39,387	25	1,575		
	Total	146,300	29			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel IV.17

Hasil koefisien determinasi persamaan 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 ^a	,492	,434	1,853

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Sumber: data yang diolah 2021

Tabel IV.18

Hasil koefisien determinasi persamaan 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,855 ^a	,731	,688	1,255

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data yang diolah 2021

Tabel IV.19

Hasil analisis koefisien korelasi

Correlations						
		Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Lingkungan Kerja	Motivasi	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,587**	,566**	,422*	,469**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,020	,009
	N	30	30	30	30	30
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,587**	1	,660**	,432*	,657**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,017	,000
	N	30	30	30	30	30
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	,566**	,660**	1	,699**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Motivasi	Pearson Correlation	,422*	,432*	,699**	1	,714**
	Sig. (2-tailed)	,020	,017	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
Kinerja	Pearson Correlation	,469**	,657**	,807**	,714**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: data yang diolah, 2021

$$Y_1 = 0,062 X_1 - 0,076 X_2 + 0,714 X_3 + e_1$$

Sig (0,733) (0,706) (0,001)**

$$Y_2 = -0,078 X_1 + 0,267 X_2 + 0,456 X_3 + 0,313 X_4 + e_2$$

Sig (0,565) (0,083) (0,017)** (0,041)**

Tabel IV.20 Hasil rekapitulasi jalur total

No	Arah Hubungan	Regresi		Korelasi		ξ
		Beta	Sig	R	Sig	
1	Kepemimpinan → Motivasi	0,062	0,733	0,422	0,020	0,713
2	Budaya organisasi → Motivasi	-0,076	0,706	0,432	0,017	
3	Lingkungan kerja → Motivasi	0,714*	0,001	0,699	0,000	
4	Kepemimpinan → Kinerja	-0,780	0,565	0,469	0,009	0,519

5	Budaya organisasi → Kinerja	0,267	0,083	0,657	0,000
6	Lingkungan Kerja → Kinerja	0,456*	0,017	0,807	0,000
7	Motivasi → Kinerja	0,313*	0,041	0,714	0,000

Tabel IV.21 Hasil pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total

No	Antar Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total Pengaruh
1	Kepemimpinan → Kinerja	-0,780		
2	Budaya organisasi → Kinerja	0,267		
3	Lingkungan Kerja → Kinerja	0,456**		
4	Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja		0,062x 0,313 = 0,019	-0,780 + 0,019 = -0,761
5	Budaya organisasi → Motivasi → Kinerja		-0,076x 0,313 = -0,024	0,267 - 0,024 = 0,243
6	Lingkungan Kerja → Motivasi → Kinerja		0,714 x 0,313 = 0,223	0,456 + 0,223 = 0,679

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja sebesar -0,780 dan tidak signifikan, hal ini berarti jika kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan menurun tetapi tidak signifikan.

Temuan penelitian ini tidak mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Adhi Krisna Yulianan, I Wayan Gede Supartha (2012), Silverthone (2008), Kinnon Jill (2007), Iin Handayani (2006), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi, penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan

oleh Hermawan, H. Ir, M.Si (2009), Iin Handayani (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sukadi (2013), Suraji (2013), Dyah Sumarmo (2014), R. Eman Soejaya (2013) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini tidak mendukung penelitian Agus Supardi (2013) membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Dari pembahasan jalur di atas, pengaruh langsung lebih efektif dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung dalam upaya peningkatan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja, upaya yang dilakukan dengan meningkatkan perilaku Kepemimpinan terhadap perilaku kinerja secara langsung, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepemimpinan yang terletak pada item pernyataan ke 3, 1, dan 5. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepemimpinan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- 1) Pimpinan mempertahankan kompetensi yang sesuai untuk memimpin instansi. Contohnya dengan mempertahankan kemampuan dalam memimpin dengan yang baik.
 - 2) Pimpinan mempertahankan kemampuan untuk memberi arahan kepada pegawainya. Contohnya dengan selalu mempertahankan kalimat yang baik dan sopan dalam berkomunikasi dengan pegawai.
 - 3) Pimpinan mempertahankan sifat objektif. Contohnya dengan mempertahankan keobyektifan dalam memberi penilaian kepada pegawai.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja sebesar 0,267 dan tidak signifikan, hal ini berarti jika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan meningkat walaupun tidak signifikan.

Temuan penelitian ini tidak mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Paniati (2011), H. Hermawan (2009), dalam penelitiannya yang menyatakan

bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Budaya Organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hermawan, H, Ir, M.Si (2009), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sukadi (2013), Suraji (2013), Dyah Sumarmo (2014), R. Eman Soejaya (2013) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini tidak mendukung penelitian Agus Supardi (2013) membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan jalur di atas, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Karena efektif untuk meningkatkan kinerja, upaya yang dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi terhadap perilaku kinerja secara langsung, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel budaya organisasi yang terletak pada item pernyataan ke 4, 2 dan 3. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku budaya organisasi. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- 1) Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai mampu bekerja dengan senyum, sapa dan salam. Contohnya dengan membiasakan menyapa pegawai dengan salam yang santun.
 - 2) Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai mempunyai kedisiplinan dalam bekerja. Contohnya dengan memberi teladan untuk selalu tepat waktu dalam melaksanakan tugas sehari - hari.
 - 3) Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai mampu memberikan layanan prima. Contohnya dengan memberikan tugas pada tiap pegawai sesuai dengan bidangnya sehingga pegawai mampu bekerja dengan totalitas.
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,456 dan signifikan, hal ini berarti jika lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan meningkat secara signifikan.

Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Rahayu (2015), Suraji (2013), Meithiana Indrasari (2017), Ferina Sukmawati Z (2008), Dhermawan dkk (2012) di mana dalam penelitian tersebut lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dyah Sumarmo (2014), Agus Supardi (2013) di mana dalam penelitian tersebut lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel IV.20 diketahui lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi mendukung penelitian yang dilakukan oleh Meithiana Indrasari (2017) dan Rahayu (2015) di mana dalam penelitiannya lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suraji (2013), Dyah Sumarmo (2014) dan Agus Supardi (2013) di mana dalam penelitian tersebut lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi.

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sukadi (2013), Suraji (2013), Dyah Sumarmo (2014), R. Eman Soejaya (2013) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini tidak mendukung penelitian Agus Supardi (2013) membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan jalur di atas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, diperoleh kesimpulan bahwa jalur langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Karena jalur langsung efektif (signifikan) untuk meningkatkan kinerja, upaya yang dilakukan dengan meningkatkan perilaku lingkungan kerja terhadap perilaku kinerja secara langsung, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas

variabel lingkungan kerja yang terletak pada item pernyataan ke 4, 2 dan 1. Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku lingkungan kerja, adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- 1) Pimpinan mendorong perilaku agar ruang tempat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sudah layak dan memenuhi syarat. Contohnya ruang bekerja dengan perbandingan luas ruang dan banyak pegawai yang rasional.
- 2) Pimpinan mendorong perilaku agar ruang tempat pegawai melaksanakan tugas mempunyai sirkulasi udara yang baik. Contohnya pimpinan menyediakan ruangan kerja dengan ventilasi yang baik.
- 3) Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai menikmati sarana dan prasarana yang baik di instansi. Contohnya pimpinan menyediakan ruangan dengan sarana dan prasarana yang memenuhi syarat untuk bekerja misal computer untuk tiap pegawai tata usaha.

Apabila upaya peningkatan perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja meningkat, maka perilaku kinerja pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan akan meningkat. Peningkatan perilaku kinerja dapat terlihat pada hasil analisis nilai indikator tertinggi dari item pernyataan ke 1, 4 dan 2. Ini menandakan bahwa item tersebut yang paling mempunyai peran dalam membentuk perilaku kinerja. Bentuk peningkatan perilaku kinerja antara lain:

- 1) Pegawai mempunyai kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.
- 2) Pegawai mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Pegawai mempunyai kreatifitas dalam menyelesaikan tugasnya

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan

2. Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.
4. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.
6. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.
7. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan.
8. Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai $F = 16,965$ signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi mempengaruhi kinerja.
9. Nilai R^2 total sebesar 0,630 artinya pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan dijelaskan oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan lingkungan kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening sebesar 63 % dan sisanya sebesar 37 % dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misal variabel kompensasi, komunikasi, kedisiplinan dan lain-lain.
10. Kesimpulan analisis jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel lingkungan kerja, merupakan jalur yang paling dominan, dibandingkan jalur yang lain.

Saran

Berdasarkan pada pembahasan, kesimpulan dan keterbatasan penelitian tersebut, untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

- (Bappeda) Kabupaten Grobogan efektif melalui variabel lingkungan kerja dengan melakukan langkah yang nyata sebagai berikut : Pimpinan mendorong perilaku agar ruang tempat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sudah layak dan memenuhi syarat. Contohnya ruang bekerja dengan perbandingan luas ruang dan banyak pegawai yang rasional; Pimpinan mendorong perilaku agar ruang tempat pegawai melaksanakan tugas mempunyai sirkulasi udara yang baik. Contohnya pimpinan menyediakan ruangan kerja dengan ventilasi yang baik.; Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai menikmati sarana dan prasarana yang baik di instansi. Contohnya pimpinan menyediakan ruangan dengan sarana dan prasarana yang memenuhi syarat untuk bekerja misal computer untuk tiap pegawai tata usaha.
2. Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan, ini dapat diartikan jika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan akan meningkat, walaupun tidak signifikan, oleh karena itu pimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan dapat melakukan langkah yang nyata sebagai berikut : Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai mampu bekerja dengan senyum, sapa dan salam. Contohnya dengan membiasakan menyapa pegawai dengan salam yang santun; Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai mempunyai kedisiplinan dalam bekerja. Contohnya dengan memberi teladan untuk selalu tepat waktu dalam melaksanakan tugas sehari - hari ; Pimpinan mendorong perilaku agar setiap pegawai mampu memberikan layanan prima. Contohnya dengan memberikan tugas pada tiap pegawai sesuai dengan bidangnya sehingga pegawai mampu bekerja dengan totalitas.
 3. Kepemimpinan berpengaruh langsung secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan, ini dapat diartikan jika kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan akan meningkat, secara signifikan, oleh karena itu pimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Grobogan dapat melakukan langkah yang nyata sebagai berikut :
 1. Pimpinan mempertahankan kompetensi yang sesuai untuk memimpin instansi. Contohnya dengan mempertahankan kemampuan dalam memimpin dengan yang baik; Pimpinan mempertahankan kemampuan untuk memberi arahan kepada pegawainya. Contohnya dengan selalu mempertahankan kalimat yang baik dan sopan dalam berkomunikasi dengan pegawai.;
 2. Pimpinan mempertahankan sifat objektif. Contohnya dengan mempertahankan keobyektifan dalam memberi penilaian kepada pegawai.
 3. Upaya peningkatan terkait perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja, maka bentuk peningkatan perilaku kinerja antara lain: Pegawai mempunyai kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.; Pegawai mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugasnya dan; Pegawai mempunyai kreatifitas dalam menyelesaikan tugasnya
 4. Dalam penelitian selanjutnya, sebaiknya mengambil sampel yang lebih besar sehingga akan didapatkan gambaran populasi yang lebih sebenarnya dan representatif.
 5. Untuk peneliti yang akan datang sebaiknya mengembangkan variabel yang lain jadi tidak hanya menggunakan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi, tapi bisa menggunakan variabel kompensasi, komunikasi, kedisiplinan dan lain-lain.
 6. Peneliti dapat membuka diri bagi penelitian selanjutnya dan mengembangkan penelitian ini sehingga bermanfaat untuk ilmu pengetahuan.
 7. Apabila akan menggunakan rujukan penelitian ini, sebaiknya karakteristik dan obyek penelitiannya pada bidang yang sama, yaitu pada obyek pegawai negeri sipil atau ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu . 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Yuliawan, Adhi Krisna dan I Wayan Gede Supartha, 2012, *"Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Denpasar)"*

- Ahmadi, Ali. 2014, "*Pengaruh Disiplin dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sragen*", Surakarta: STIE AUB.
- Andreas Lako, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*, Cetakan Pertama, Amara Books, Yogyakarta.
- Aryanto Nugroho Permata, 2010, "*Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Pengawasan sebagai Variabel Intervening*", Surakarta: STIE AUB.
- As'ad, Mohamad. 2004. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Blau, P. dan Meyer, 2000, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Davis, K & John, W. Newstrom, 1996, *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Bimbingan Menulis Skripsi Thesis Jilid II*, Yogyakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi UGM.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Cetakan Kesebelas. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu, S.P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit CV. Haji Masagung.
- H. Hermawan, Ir, M.Si, 2009, "*Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Kinerja sebagai variabel intervening Pejabat Struktural di Kab. Kutai Kartanegara*"
- Iin Handayani, 2006, "*Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi pada pegawai Pemerintah Daerah Karanganyar*", Surakarta: UNS.
- Indriastuti, 2008, "*Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera Kabupaten Karanganyar*", Surakarta: STIE AUB.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Republik Indonesia Nomor: 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*.
- Kinnon Jill, 2007, *Leadership Association With Commitment Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in Taiwan*, International Journal of Business Studies Vo. 11 No. 1, h 25-44
- Kreitner, Robert & Kiniciki, Angelo, 2003, *Perilaku Organisasi*, diterjemahkan: Erly Suandy, Salemba Empat, Yogyakarta
- Lodge, B & C. Derek, 1993, *Organizational Behavior and Design*, Gramedia, Jakarta.
- Luthans, F, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mamduh M. Hanafi, 1997, *Manajemen*, UPP, AMP, YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Rafika Aditama, Bandung.
- H Hadari Nawawi, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gajahmada University Press.
- Paniati, 2011, "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada pegawai Kecamatan Serengan Kota Surakarta*"
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun

- 2012 tentang *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*.
- Prawirosentono, Suyadi, 2000, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Reksohadiprodjo, S., dan Handoko, H., *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku*, edisi 2, Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta: BPFE.
- Ridwan, 2005, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Cetakan Ketiga, Alfabeta, Bandung.
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Schein Edgar H, Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Rafika Aditama, Bandung.
- Sembiring Masana, 2012, *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*, Fokus Media, Bandung.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silverthorn e, 2008, *The Impact of Leadership and person organization fit on organization comifmen and job satisfaction in Taiwan*, Leadership and Organization on Journal Vol. 25 No. 7 Pp.592-9
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta
- Sri Maryono, 2011, “*Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Tutor PAUD dengan Kesejahteraan sebagai variabel intervening di Kecamatan Kradenan Kabupaten Grobogan*”
- Sri Yanta, 2010, “ *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*”, Surakarta : STIE AUB.
- Susilo Martoyo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketujuh, BPFE, Yoyakarta.
- Tartono, 2010, “*Pengaruh Kepuasan kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening*”. Surakarta : STIE AUB.
- Triguno. 2000, *Budaya Kerja*. Jakarta: Penerbit Golden Trayon Press.
- Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Vroom Victor H. and Philip W. Yetton. 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wahjosumidjo, 2000, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yulk Gary, 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, PT. Indeks, Jakarta.