

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPERIBADIAN, UMUR, DAN PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI PEGAWAI BALAI PELAKSANA TEKNIS BINA MARGA WILAYAH TEGAL**

**Wasmo dan Basuki**

BP7 Bina Marga Wilayah Tegal dan Universitas Pancasakti Tegal

wasmo\_se@yahoo.co.id

### **ABSTRAK**

---

*The purpose of this research is 1) to describe leadership, personality, age, education, motivation and the employee performance 2) to know the influence of leadership, personality, age, and education motivation employees to 3) to know the influence of leadership, personality, age, and education against the employee performance 4) to know the motivation to performance employees and 5) to know the influence of leadership, personality, age, and education on performance through motivation. Respondents in this study by the 107. These respondents are civil of technical execution Bina Marga Region Tegal. The methods of this research use Structural Equation Modeling (SEM) who run through AMOS as a means of the analysis. Is the between leadership, personality, age and education for employees at the motivation bina marga the tegal. This is evidenced of the value of the terstandar regression (beta) leadership motivation to obtain value of 0,11, to obtain personality motivation value of 0,32, my motivation to obtain value of -0,19 and education motivation to obtain value of 0,23 and more tender testing obtained value p-value very small ( $< 0,001$ ). There are relations between leadership, personality, age and education of the performance of employees in city bina marga areas tegal. This is evidenced of the value of the regression coefficient terstandar (beta) leadership of the performance of have value of 0,06, personality of the performance of have value of 0,48, age of the performance of get value 0.01 and education on performance have value of 0.09 and from the testing obtained value p-value very small ( $< 0,001$ ). the incentives on performance in city bina marga areas tegal. This is evidenced of the value of the regression coefficient terstandar (beta) motivation on performance have value of 0,36 and from the testing obtained value p-value very small ( $< 0,001$ ). Is the between leadership, personality, age and education on performance through motivation in city bina marga areas tegal. This is evidenced value the regression coefficient terstandar (beta) leadership, personality, of and education on performance through motivation have value of. 30 and from the testing obtained value p-value very small ( $< 0,001$ ). There are relations between leadership, personality, age and education through motivation to performance in the region tegal bina marga. This is evidenced value regression coefficient terstandar (beta) leadership, personality, age) and education on performance through motivation for value of 0,30 and more tender testing obtained value p-value very small ( $< 0,001$ ).*

***Keywords: leadership, personality, age, education, motivation and performance.***

---

## PENDAHULUAN

Para pakar manajemen mengatakan bahwa untuk dapat berkembang dan berjaya, sebuah organisasi baik negara ataupun perusahaan (komersial maupun nirlaba) haruslah memiliki power, yang diartikan sebagai daya atau kekuatan. Daya atau kekuatan tersebut dapat diperoleh dari beberapa *resource* (sumber daya) yang dapat didayagunakan. Dikenal enam sumber daya utama dalam manajemen yang dikelola oleh seorang manajer. Keenam sumber daya tersebut adalah *man* (manumur), *money* (uang), *material*, *method* (metode), *machine* (mesin), dan pada zaman sekarang ini tidak kalah penting adalah *information* (informasi) (Dessler, 1997).

Dari kelima sumber daya tersebut, sumber daya dianggap sebagai sumber daya yang paling sentral. Hampir semua pimpinan baik pada perusahaan komersial maupun pada organisasi/dinas pemerintah mengakui bahwa yang paling sulit untuk diperoleh dan didayagunakan serta dikelola secara optimal adalah sumber daya manumur. Kebanyakan pimpinan mengakui bahwa bukan hal yang mudah untuk melaksanakan prinsip *the right man on the right place*, yaitu memiliki dan mendayagunakan serta mengelola orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tepat yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi dan pada saat yang sama memiliki kinerja yang baik dan profesional (Robbins, 2008).

Kinerja yang baik dan profesional oleh segenap karyawan (perusahaan) atau pegawai (organisasi/dinas pemerintah) adalah salah satu tujuan manajemen sumber daya manumur. Manajer atau pimpinan melalui kualitas kepemimpinannya adalah salah satu faktor penentu keberhasilan manajemen sumber daya manumur. Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh

kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manumur yang efektif dengan anggota organisasinya (Yukl, 2005).

Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawan atau pegawai yang dipimpinya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawan atau pegawai untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan (Yukl, 2005). Kemampuan dan cara-cara dalam memimpin inilah sering disebut dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003: 113). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi secara rela tanpa merasa terpaksa/dipaksakan. Gaya kepemimpinan akan langsung bersinggungan dengan para pegawai sebagai pihak yang dipimpin, terutama dari aspek psikologis para pegawai.

Gaya kepemimpinan tertentu dapat mendapat reaksi berbeda dari dua orang pegawai, atau puluhan maupun ratusan pegawai yang ada. Reaksi yang berbeda ini timbul karena pegawai

adalah manumur, bukan peralatan ataupun mesin. Manumur memiliki unsur yang kompleks dalam sisi psikologisnya. Psikologis bagi individu berperan layaknya *software* bagi komputer, yaitu membentuk kepribadian yang unik. Dikatakan unik karena kepribadian setiap orang pasti tidak ada yang sama (Yukl, 2005).

Meldona (2009: 73) menyebutkan enam kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan yaitu *experienced meaningfulness* (tingkat pemahaman), *knowledge* (pengetahuan), *achievement* (rasa berprestasi), *recognition* (rasa pengakuan), *responsibility* (rasa tanggung jawab), dan *advancement* (rasa pengembangan diri). Keenam kunci kondisi psikologis pegawai tersebut jika diperhatikan benar oleh pimpinan maka akan dapat meningkatkan motivasi bekerja.

Kondisi psikologis berhubungan dengan umur dan pendidikan seseorang. Seorang pegawai senior dengan umur yang lebih matang (tua), pada umumnya memiliki kondisi psikologis yang lebih matang juga. Kematangan psikologis ini dapat dilihat dari keseharian pegawai tersebut. Pegawai senior tentu akan lebih hati-hati dalam berbicara dan bersikap, lebih mampu menyesuaikan diri dengan iklim kerja dan budaya organisasi yang ada, dan sebagainya. Umur seorang pegawai juga relevan dengan masa kerja dan pengalaman kerjanya selama ini. Namun demikian kondisi psikologis seseorang tentu tidak hanya dipengaruhi oleh umur, namun salah satu faktor yang lain adalah pendidikan.

Pendidikan menyangkut wawasan, pola pikir, kondisi psikologis, dan juga gaya hidup seseorang. Pendidikan dapat merubah hal-hal tersebut pada diri seorang pegawai. Pegawai dengan pendidikan yang lebih tinggi, tentu pada umumnya memiliki wawasan dan pola pikir yang lebih luas, kondisi psikologis

yang lebih tertata karena memiliki budaya akademis yang lebih kuat, dan berkemungkinan memiliki taraf dan gaya hidup yang lebih tinggi. Pendidikan juga menyangkut prestise, kebanggaan, dan kepercayaan diri seseorang dalam lingkungan sosialnya. Dengan pendidikan yang lebih tinggi, seorang pegawai dapat menjadi lebih merasa percaya diri di lingkungan kerjanya. Selanjutnya hal tersebut dapat memicu motivasi yang lebih pada dirinya.

Motivasi merupakan sebab, alasan dasar, pikiran dasar, gambaran dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang berpengaruh besar sekali terhadap segenap tingkah laku manumur. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat materil saja (berbentuk uang) akan tetapi motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor akan keberhasilan pelaksanaan pegawai dalam bekerja, pengakuan akan keberhasilan dalam bekerja, tanggung jawab, dan pengembangan pegawai.

Pemimpin perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi bawahannya agar bekerja dengan baik. Apabila motivasi bekerja pegawai rendah maka kinerja karyawan akan menyusut seakan-akan kemampuan yang mereka miliki rendah. Motivasi dan pembangkitan motivasi merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting untuk dilakukan. Motivasi kerja merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

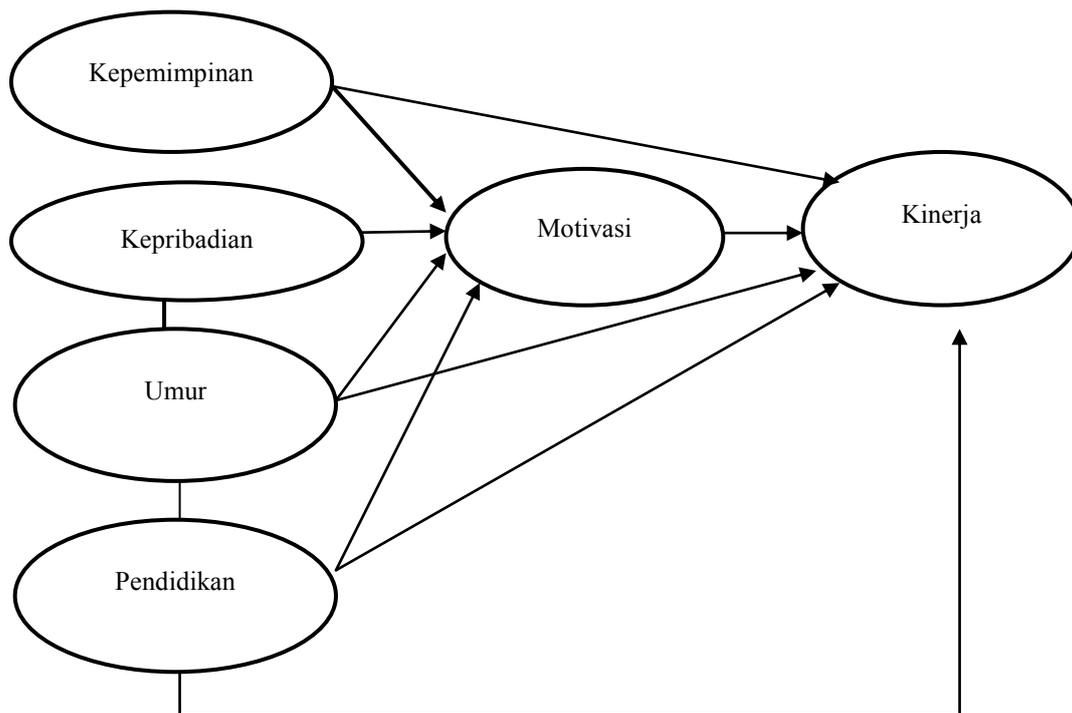
Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan dari seorang pemimpin dan kepribadian seorang pegawai akan berhubungan

dengan motivasi kerja pegawai tersebut. Pada akhirnya motivasi juga akan dapat berhubungan dengan kinerja pegawai tersebut. Dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan dari pimpinan, kepribadian seorang pegawai, motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai memiliki hubungan satu sama lainnya.

**KERANGKA KONSEPTUAL**

Salah satu fungsi pemimpin didalam organisasi adalah memandu, menuntun, membimbing atau membangun motivasi-motivasi kerja, memudahkan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien serta membawa para pengikut

kepada sasaran yang akan dituju (Kartono, 2002). Untuk dapat menciptakan kinerja yang baik sebagaimana yang diharapkan maka pemimpin harus pandai memainkan perannya sebagai katalisator didalam organisasi, sehingga dengan sendirinya tercipta suasana kerja yang baik. Seperti apa yang dikatakan oleh Yukl bahwa “pemimpin dapat mengubah budaya atau struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi”. Jadi pada prinsipnya pemimpin dapat menyadarkan meminimalkan kesenjangan yang terjadi di dalam organisasi sehingga suasana kerja dapat tercipta dengan baik. Untuk lebih jelasnya kerangka berpikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian korelasional. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan

menganalisis hubungan antar variabel. Isaac & Michael (1984: 44) menyatakan mengenai tujuan dari penelitian korelasional: “to investigate the extent to which

*variations in one factor correspond with variations in one of more other factors based on correlation coefficient*". Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa penelitian korelasional bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana variasi dalam satu faktor sesuai dengan variasi salah satu dari lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasi. Dengan kata lain, penelitian ini akan menghasilkan angka-angka koefisien korelasi atas variasi keterhubungan variabel-variabel yang diteliti dan kemudian diterjemahkan ke dalam penjelasan verbal.

Lebih lanjut mengenai penelitian korelasional, Isaac & Michael (1984: 51) menjelaskan salah satu karakteristik penelitian korelasional adalah: "...it does not necessarily identify cause and effect relationship". Penelitian korelasional tidak diperlukan untuk mengidentifikasi hubungan yang bersifat sebab akibat. Adapun langkah-langkah yang dianjurkan oleh Isaac & Michael (1984: 51) adalah:

1. *Define the problem* (mendefinisikan/ merumuskan masalah penelitian);
2. *Review the literature* (menjabarkan kajian teori yang berkenaan dengan masalah penelitian);
3. *Design the approach* (merancang pendekatan):
  - a. Mengidentifikasi variabel yang relevan,
  - b. Menentukan subjek yang sesuai.
  - c. Menentukan dan menyusun instrumen yang sesuai,
  - d. Menentukan pendekatan korelasional yang cocok dengan variabel-variabel penelitian yang telah ditentukan/diketahui;
4. *Collect the data* (mengumpulkan data); dan

5. *Analyze and interpret the results* (menganalisis dan menginterpretasikan hasil).

Sesuai dengan tujuannya maka penelitian ini termasuk jenis penelitian eksplanasi (*explanatory reseach*) dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan tentang hubungan variabel kepemimpinan, kepribadian pegawai, dan umur yang dimediasi oleh variabel motivasi terhadap kinerja (pegawai) di Balai Pelaksana Teknis Bina Marga Wilayah Tegal.

Berdasarkan konsep tersebut terdapat empat variabel X yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ), kepribadian ( $X_2$ ), umur ( $X_3$ ), pendidikan ( $X_4$ ) dan dua variabel Y yaitu motivasi ( $Y_1$ ) dan kinerja ( $Y_2$ ). Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), kepribadian ( $X_2$ ), umur ( $X_3$ ) dan pendidikan ( $X_4$ ) menjadi variabel eksogen; sementara itu variabel motivasi ( $Y_1$ ) dan kinerja ( $Y_2$ ) menjadi variabel endogen.

## ANALISIS DATA PENELITIAN

### 1. Statistik Deskriptif - Karakteristik Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90, tanpa angka 0.

dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga, sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut :

10,00 – 40,00 = Rendah

40,01 – 70,00 = Sedang

70,01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. (Ferdinand, 2011).

Tabel 4.9 menunjukkan statistik deskriptif atas variabel Kepemimpinan dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili melalui dua puluh pernyataan dalam kuesioner. Tabel 4.9 menjelaskan nilai rata-rata (*mean*) persepsi tentang kepemimpinan adalah berkisar antara 3,95 hingga 4,61 dengan standar deviasi antara 0,50 hingga 0,65. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi Kepemimpinan.

**Tabel 4.9**  
Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Kode Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
TL01	107	3	5	4,43	0,58
TL02	107	2	5	4,37	0,62
TL03	107	3	5	4,30	0,52
TL04	107	3	5	4,35	0,55
TL05	107	3	5	3,98	0,57
SL01	107	3	5	4,38	0,53
SL02	107	3	5	4,47	0,54
SL03	107	3	5	4,51	0,57
SL04	107	3	5	3,95	0,64
SL05	107	3	5	4,13	0,63
PR01	107	3	5	4,38	0,56
PR02	107	3	5	4,50	0,54
PR03	107	2	5	3,97	0,65
PR04	107	3	5	4,23	0,64
PR05	107	3	5	4,32	0,61
DL01	107	2	5	4,61	0,59
DL02	107	3	5	4,50	0,56

Kode Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
DL03	107	3	5	4,55	0,52
DL04	107	3	5	4,47	0,54
DL05	107	4	5	4,50	0,50

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

**Tabel 4.10**  
Indeks Variabel Kepemimpinan

Dimensi Kepemimpinan	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
Telling	0,00	0,07	3,93	46,21	35,51	85,72
Selling	0,00	0,00	5,27	42,77	37,76	85,79
Participating	0,00	0,07	5,27	42,92	37,38	85,64
Delegating	0,00	0,07	1,01	34,84	54,58	90,50
<b>Total Indeks</b>						<b>86,92</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks Variabel kepemimpinan adalah tinggi yakni sebesar 86,92%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berpendapat bahwa persepsi kepemimpinan tinggi. Dalam tabel tersebut diketahui bahwa *participating* menempati posisi terendah dalam variabel kepemimpinan, yakni 85,64%, kemudian diikuti oleh *telling* sebesar 85,72%, kemudian *selling* yakni 85,79% dan yang tertinggi *delegating* sebesar 90,50%. Hal ini menunjukkan bahwa keempat dimensi tersebut dapat dijadikan tolok ukur dari variabel kepemimpinan.

Tabel di bawah menunjukkan statistik deskriptif atas variabel kepribadian dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili melalui dua puluh pernyataan dalam kuesioner. Berdasarkan tabel, rata-rata (*mean*) berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,61, hal ini mengindikasikan bahwa responden rata-rata menjawab setuju dan sangat setuju dan ada beberapa responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu terhadap pernyataan dalam kuesioner.

**Tabel 4.11**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kepribadian**

Kode Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
SP01	107	1	5	4,24	0,84
SP02	107	2	5	4,20	0,75
SP03	107	1	5	4,37	0,76
SP04	107	2	5	4,18	0,80
SP05	107	1	5	3,99	0,92
SP06	107	2	5	4,07	0,77
MS01	107	3	5	4,46	0,57
MS02	107	3	5	4,52	0,56
MS03	107	2	5	3,91	0,61
MS04	107	2	5	4,06	0,67
MS05	107	3	5	4,44	0,52
MS06	107	2	5	4,41	0,57
KK01	107	1	5	3,95	0,71
KK02	107	3	5	4,27	0,61
KK03	107	2	5	4,30	0,60
KK04	107	3	5	4,61	0,53
PD01	107	2	5	4,49	0,62
PD02	107	2	5	4,44	0,63
PD03	107	3	5	4,36	0,57
PD04	107	3	5	4,36	0,56

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

**Tabel 4.12**  
**Indeks Variabel Kepribadian**

Dimensi	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
Sanguinis Populer	0,09	1,62	6,54	37,38	37,85	83,49
Melankolis Sempurna	0,00	0,19	4,58	42,74	38,47	85,98
Koleris Kuat	0,05	0,19	5,05	42,06	38,32	85,65
Phlegmatis Damai	0,00	0,19	2,52	39,25	46,26	88,22
<b>Total Indeks</b>						<b>85,84</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks Variabel kepribadian adalah tinggi yakni sebesar 85,84%. Dalam tabel tersebut diketahui bahwa dimensi Sanguinis Populer di posisi terendah dalam variabel kepribadian, yakni 83,49%. Kemudian diikuti oleh Koleris Kuat sebesar 85,65%, dimensi Melankolis Sempurna sebesar 85,98% dan dimensi Phlegmatis Damai sebesar 88,22%. Hal ini menunjukkan bahwa keempat dimensi tersebut menjadi tolok ukur dari variabel kepribadian.

Tabel di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif atas variabel motivasi dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili melalui dua puluh pernyataan dalam kuesioner. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) berkisar antara 3,91 sampai dengan 4,16 hal ini mengindikasikan bahwa responden rata-rata menjawab setuju dan terdapat responden menjawab netral terhadap pernyataan dalam kuesioner.

**Tabel 4.13**  
**Statistik Deskriptif Variabel Motivasi**

Kode Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
HF01	107	2	5	4,16	0,69
HF02	107	2	5	3,91	0,77
HF03	107	2	5	4,09	0,76
HF04	107	2	5	4,00	0,76
HF05	107	1	5	4,00	0,91
HF06	107	2	5	4,13	0,78
HF07	107	2	5	3,93	0,88
HF08	107	2	5	3,98	0,84
HF09	107	2	5	3,99	0,68
HF10	107	2	5	4,03	0,76
MF01	107	3	5	4,13	0,63
MF02	107	2	5	3,96	0,74
MF03	107	2	5	3,95	0,78
MF04	107	3	5	4,14	0,64
MF05	107	2	5	4,08	0,80
MF06	107	3	5	4,08	0,65
MF07	107	2	5	4,03	0,75
MF08	107	2	5	4,14	0,78
MF09	107	2	5	4,09	0,81
MF10	107	2	5	4,07	0,76

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

**Tabel 4.14**  
**Indeks Variabel Motivasi**

Dimensi	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
Hygiene Factors	0,02	1,35	11,50	39,25	28,32	80,43
Motivational Factors	-	0,90	10,26	41,72	28,50	81,38
<b>Total Indeks</b>						<b>80,91</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks Variabel Motivasi adalah tinggi yakni sebesar 80,91%. Hal ini menunjukkan bahwa

responden berpendapat bahwa persepsi motivasi pada instansi sudah sangat baik. Dimensi dalam variabel motivasi terdapat *Hygiene Factors* tergolong baik dengan memperoleh indeks sebesar 80,43%, dan diikuti dengan *Motivational Factors* yang memperoleh indeks sebesar 81,38%.

Tabel berikut ini menunjukkan statistik deskriptif atas Variabel Kinerja Pegawai dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili melalui dua puluh pernyataan dalam kuesioner. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) berkisar antara 3,93 sampai dengan 4,64, hal ini mengindikasikan bahwa responden rata-rata menjawab setuju terhadap pernyataan dalam kuesioner.

Tabel 4.15  
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Kode Pernyataan	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
QL01	107	3	5	4,50	0,59
QL02	107	3	5	4,39	0,56
QT01	107	2	5	4,29	0,58
QT02	107	2	5	4,02	0,80
TL01	107	2	5	4,07	0,62
TL02	107	2	5	4,36	0,59
CE01	107	2	5	4,07	0,98
CE02	107	2	5	4,49	0,57
CE03	107	3	5	3,97	0,61
CE04	107	2	5	3,93	0,81
NS01	107	3	5	4,36	0,52
NS02	107	2	5	4,36	0,66
NS03	107	3	5	4,02	0,64
NS04	107	2	5	4,36	0,66
II01	107	3	5	4,32	0,58
II02	107	3	5	4,64	0,52
II03	107	3	5	4,50	0,54
II04	107	2	5	4,49	0,59
II05	107	2	5	4,41	0,64
II06	107	2	5	4,29	0,61

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4.16  
Indeks Variabel Kinerja Pegawai

Dimensi	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
<i>Quality</i>	0,00	0,00	2,52	37,76	48,60	88,88
<i>Quantity</i>	0,00	1,31	5,33	45,61	30,84	83,08
<i>Timeliness</i>	0,00	0,56	3,93	48,97	30,84	84,30
<i>Cost Effective</i>	0,00	1,87	7,15	40,56	32,71	82,29
<i>Need for Supervisors</i>	0,00	0,19	5,47	42,06	37,85	85,56
<i>Interpersonal Import</i>	0,00	0,25	1,96	38,01	48,60	88,82
<b>Total Indeks</b>	<b>85,49</b>					

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks Variabel Kinerja Pegawai adalah tinggi yakni sebesar 85,49%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berpendapat bahwa kinerja pegawai tinggi. Dalam tabel tersebut diketahui bahwa *Quality* posisi tertinggi dalam variabel kinerja pegawai, yakni sebesar 88,88%. Kemudian diikuti oleh *Interpersonal Import* sebesar 88,82%, *Need for Supervisors* sebesar 85,56%, *Timeliness* sebesar 84,30%, *Quantity* sebesar 83,08%, dan yang terendah *Cost Effective* sebesar 82,29%. Hal ini menunjukkan bahwa keenam dimensi tersebut dapat dijadikan tolok ukur dari variabel Kinerja Pegawai.

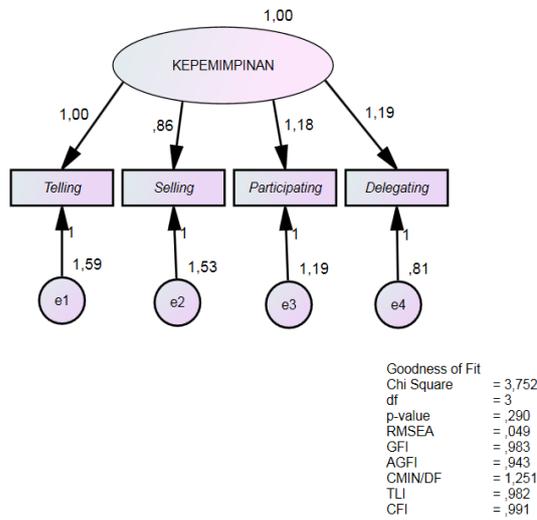
## 2. Analisis *Structural Equating Modeling* (SEM)

Untuk melakukan analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam melakukan analisis dengan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM), estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu pertama, dengan melakukan teknik *Confirmatory Factor Analysis*. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut ini.

### a. Analisis Konfirmatori Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Analisis konfirmatori variabel kepemimpinan dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis yaitu variabel kepemimpinan.

Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel kepemimpinan diuraikan di bawah ini :



**Gambar 4.2**  
**Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Kepemimpinan**

Untuk melakukan analisis konfirmatori variabel kepemimpinan, uji dasar yang harus dilakukan yaitu dengan menguji kesesuaian model – *Goodness of Fit Test*, hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori factor analisis disajikan dalam Tabel di bawah ini :

**Tabel 4.17**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Kepemimpinan**

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	≤ 7,81	3,752	Memenuhi
DF		3	
P-Value	≥ 0,05	0,290	Memenuhi
RMSEA	≤ 0,08	0,049	Memenuhi
GFI	≥ 0,90	0,983	Memenuhi
AGFI	≥ 0,90	0,943	Memenuhi
CMIN/DF	≤ 2,00	1,251	Memenuhi
TLI	≥ 0,95	0,982	Memenuhi
CFI	≥ 0,95	0,991	Memenuhi

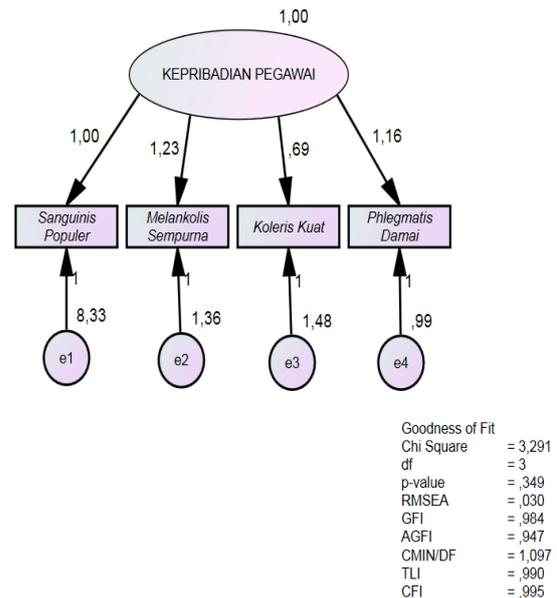
Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 3,752 dengan tingkat signifikansi sebesar 3,84 demikian pula dengan nilai kelayakan

yang lain yang memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa keempat indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu variable kepemimpinan.

**b. Analisis Konfirmatori Variabel Kepribadian Pegawai (X<sub>2</sub>)**

Analisis konfirmatori variabel kepribadian dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis yaitu variabel kepribadian. Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel kepribadian diuraikan di bawah ini :



**Gambar 4.3**  
**Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Kepribadian**

Untuk melakukan analisis konfirmatori variabel kepribadian, harus dilakukan pemengujian kesesuaian model – *Goodness of Fit Test*, hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori

factor analisis disajikan dalam Tabel di bawah ini :

**Tabel 4.18**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Kepribadian**

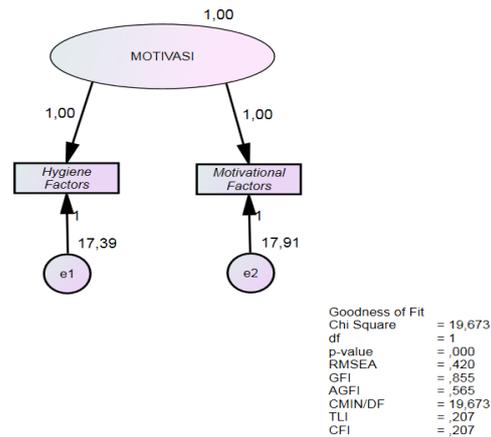
Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	≤ 7,81	3,291	Memenuhi
DF		3	
P-Value	≥ 0,05	0,349	Memenuhi
RMSEA	≤ 0,08	0,030	Memenuhi
GFI	≥ 0,90	0,984	Memenuhi
AGFI	≥ 0,90	0,947	Memenuhi
CMIN/DF	≤ 2,00	1,097	Memenuhi
TLI	≥ 0,95	0,990	Memenuhi
CFI	≥ 0,95	0,995	Memenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 3,291 dengan tingkat signifikansi sebesar 3,84 demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain telah memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa keempat indicator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu variable kepribadian.

**c. Analisis Konfirmatori Variabel Motivasi (Y<sub>1</sub>)**

Analisis konfirmatori variabel motivasi dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis yaitu variabel motivasi. Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel motivasi diuraikan di bawah ini :



**Gambar 4.4**  
**Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Motivasi**

Untuk melakukan analisis konfirmatori variabel motivasi, uji dasar yang harus dilakukan yaitu dengan menguji kesesuaian model – *Goodness of Fit Test*, hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori factor analisis disajikan dalam Tabel di bawah ini :

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Motivasi**

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	≤ 3,84	19,673	Tidak Memenuhi
DF		1	
P-Value	≥ 0,05	0,000	Tidak Memenuhi
RMSEA	≤ 0,08	0,420	Tidak Memenuhi
GFI	≥ 0,90	0,856	Tidak Memenuhi
AGFI	≥ 0,90	0,565	Tidak Memenuhi
CMIN/DF	≤ 2,00	19,673	Tidak Memenuhi
TLI	≥ 0,95	0,207	Tidak Memenuhi
CFI	≥ 0,95	0,207	Tidak Memenuhi

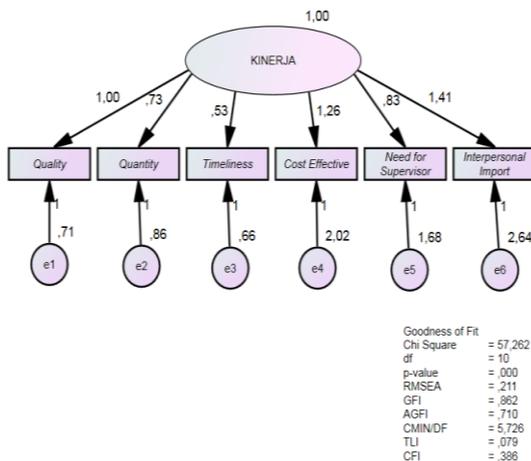
Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 19,673 dengan tingkat signifikansi sebesar 3,84 demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain yang belum memenuhi kriteria fit

sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak diterima yang berarti model adalah belum fit. Namun demikian perlu diketahui bahwa Chi Square sangat sensitive terhadap jumlah sample (Ghozali, 2004). Oleh karena itu dicari ukuran model fit yang lain, yaitu GFI mendekati 0,90 yakni 0,856. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa kedua indikator diatas dapat mencerminkan masing variable laten yang dianalisis.

**d. Analisis Konfirmatori Variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

Analisis konfirmatori variabel kinerja dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis yaitu variabel kinerja. Adapun hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel kinerja diuraikan di bawah ini :



**Gambar 4.5**

**Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Kinerja**

Untuk melakukan analisis konfirmatori variabel kinerja, uji dasar yang harus dilakukan yaitu dengan menguji kesesuaian model – *Goodness of Fit*

*Test*, hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori factor analisis disajikan dalam Tabel di bawah ini :

**Tabel 4.20**

**Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Kinerja**

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	≤ 18,31	57,262	Tidak Memenuhi
DF		10	
P-Value	≥ 0,05	0,000	Tidak Memenuhi
RMSEA	≤ 0,08	0,211	Tidak Memenuhi
GFI	≥ 0,90	0,862	Tidak Memenuhi
AGFI	≥ 0,90	0,710	Tidak Memenuhi
CMIN/DF	≤ 2,00	5,726	Tidak Memenuhi
TLI	≥ 0,95	0,079	Tidak Memenuhi
CFI	≥ 0,95	0,386	Tidak Memenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 57,262 dengan tingkat signifikansi sebesar 18,31 demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain yang belum memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah belum fit. Namun demikian perlu diketahui bahwa Chi Square sangat sensitive terhadap jumlah sample (Ghozali, 2004). Oleh karena itu dicari ukuran model fit yang lain, yaitu GFI mendekati 0,90 yakni 0,862. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa keenam indikator diatas dapat mencerminkan masing variable laten yang dianalisis.

**3. Pengujian Hipotesis**

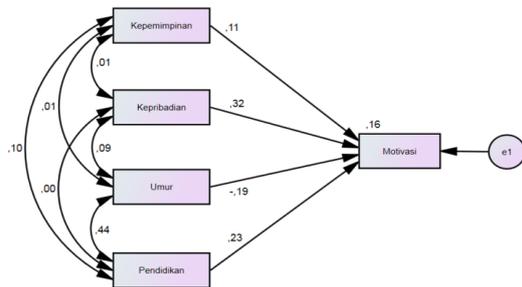
Hasil analisis SEM dari penelitian ini dijabarkan dalam langkah

pengujian hipotesis sebagai berikut:

**a. Pengujian Hipotesis 1**

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap motivasi pegawai pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal.

Adapun hasil analisis SEM yang dilakukan diuraikan dalam gambar di bawah ini :



**Gambar 4.6**

**Hasil Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan, Kepribadian, Umur dan Pendidikan terhadap Variabel Motivasi**

Pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi terstandar (beta) Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi memperoleh nilai sebesar 0,11, Kepribadian (X<sub>2</sub>) terhadap Motivasi memperoleh nilai sebesar 0,32, Umur (X<sub>3</sub>) terhadap Motivasi memperoleh nilai sebesar -0,19 dan Pendidikan (X<sub>4</sub>) terhadap Motivasi memperoleh nilai sebesar 0,23. Dari nilai keempat koefisien ini dapat disimpulkan bahwa variable kepribadian lebih penting dalam mempengaruhi motivasi, dibandingkan dengan variabel kepemimpinan, variabel umur dan variabel pendidikan.

**Tabel 4.21**

**Variances: (wasmo - Default model)**

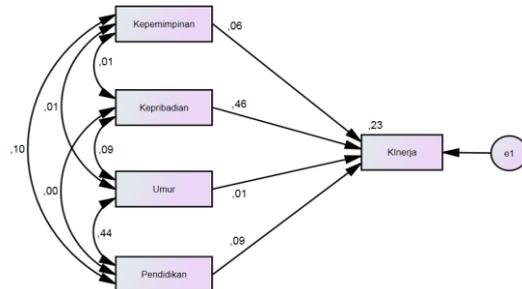
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepemimpinan_X1	19,554	2,686	7,280	***	par_11
Kepribadian_X2	26,610	3,655	7,280	***	par_12
Umur_X3	126,053	17,315	7,280	***	par_13
Pendidikan_X4	2,824	,388	7,280	***	par_14
e1	47,494	6,524	7,280	***	par_15

Pada tabel 4.19 diatas dapat dilihat hasil p-value pada kolom P berupa tiga buah tanda asterisk (\*\*\*) , yang berarti nilai p-value sangat kecil (<0,001), maka dengan demikian bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap motivasi pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal terbukti kebenarannya.

**b. Pengujian Hipotesis 2**

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal.

Adapun hasil analisis SEM yang dilakukan diuraikan dalam gambar di bawah ini :



**Gambar 4.7**

**Hasil Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan, Kepribadian, Umur dan Pendidikan terhadap Variabel Kinerja**

Pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi terstandar (beta) Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,06, Kepribadian (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,48, Umur (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,01 dan Pendidikan (X<sub>4</sub>) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,09. Dari nilai keempat koefisien ini dapat disimpulkan bahwa variable kepribadian lebih penting dalam mempengaruhi kinerja, dibandingkan dengan variabel kepemimpinan, variabel umur dan variabel pendidikan.

**Tabel 4.22**  
**Variiances: (wasmo - Default model)**

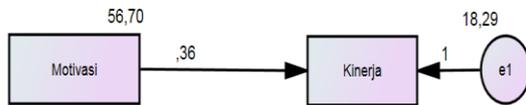
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepemimpinan_X1	19,554	2,686	7,280	***	par_11
Kepribadian_X2	26,610	3,655	7,280	***	par_12
Umur_X3	126,053	17,315	7,280	***	par_13
Pendidikan_X4	2,824	,388	7,280	***	par_14
e1	19,879	2,731	7,280	***	par_15

Pada tabel 4.19 diatas dapat dilihat hasil p-value pada kolom P berupa tiga buah tanda asterisk (\*\*\*) , yang berarti nilai p-value sangat kecil (<0,001), maka dengan demikian bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap kinerja pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal terbukti kebenarannya.

**c. Pengujian Hipotesis 3**

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal.

Adapun hasil analisis SEM yang dilakukan diuraikan dalam gambar di bawah ini :



**Gambar 4.9**

**Hasil Analisis Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Variabel Kinerja**

Pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi terstandar (beta) Motivasi (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y<sub>2</sub>) memperoleh nilai sebesar 0,36.

**Tabel 4.26**  
**Variiances: (Wasmo - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi_y1	56,702	7,789	7,280	***	par_2
e1	18,291	2,512	7,280	***	par_3

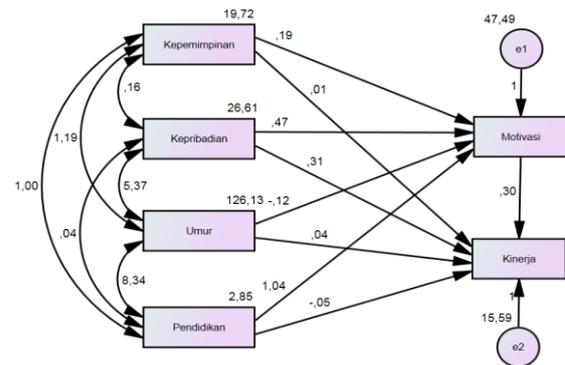
Pada tabel 4.21 diatas dapat dilihat hasil p-value pada kolom P

berupa tiga buah tanda asterisk (\*\*\*) , yang berarti nilai p-value sangat kecil (<0,001), maka dengan demikian bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal terbukti kebenarannya.

**d. Pengujian Hipotesis 4**

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap kinerja melalui motivasi pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal.

Adapun hasil analisis SEM yang dilakukan diuraikan dalam gambar di bawah ini :



**Gambar 4.9**

**Hasil Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan, Kepribadian, Umur dan Pendidikan terhadap Variabel Kinerja melalui Motivasi**

Pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi terstandar (beta) Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Kepribadian (X<sub>2</sub>), Umur (X<sub>3</sub>) dan Pendidikan (X<sub>4</sub>) terhadap Kinerja (Y<sub>2</sub>) melalui Motivasi (Y<sub>1</sub>) memperoleh nilai sebesar 0,30.

**Tabel 4.27**  
**Variiances: (Wasmo - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepemimpinan_X1	19,717	2,661	7,410	***	par_15
Kepribadian_X2	26,610	3,655	7,280	***	par_16
Umur_X3	126,134	17,336	7,276	***	par_17
Pendidikan_X4	2,848	,384	7,410	***	par_18
e1	47,494	6,524	7,280	***	par_19
e2	15,593	2,142	7,280	***	par_20

Pada tabel diatas dapat dilihat hasil p-value pada kolom P berupa tiga buah tanda asterisk (\*\*\*) , yang berarti nilai p-value sangat kecil ( $<0,001$ ), maka dengan demikian bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap kinerja melalui motivasi pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal terbukti kebenarannya.

## SIMPULAN

Setelah dilakukan hasil analisis dan pengujian terhadap hipotesis yang diujikan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas empat hipotesis penelitian yang digunakan.

1. Kepemimpinan pada Balai Pelaksana Teknis Bina Marga Wilayah Tegal menunjukkan kepemimpinan yang tinggi dilihat dari rata-rata indeks variabel kepemimpinan yakni sebesar 86,92%. Kepribadian pegawai pada Balai Pelaksana Teknis Bina Marga Wilayah Tegal menunjukkan tingkat kepribadian yang tinggi dilihat dari rata-rata indeks variabel kepribadian yakni sebesar 85,84%. Motivasi pegawai pada Balai Pelaksana Teknis Bina Marga Wilayah Tegal menunjukkan motivasi yang tinggi dilihat dari rata-rata indeks variabel motivasi pegawai yakni sebesar 80,91% dan kinerja pegawai pada Balai Pelaksana Teknis Bina Marga Wilayah Tegal menunjukkan kinerja yang tinggi dilihat dari rata-rata indeks variabel kinerja pegawai yakni sebesar 85,49%.
2. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap motivasi pegawai pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien regresi terstandar (beta) Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap

Motivasi memperoleh nilai sebesar 0,11, Kepribadian ( $X_2$ ) terhadap Motivasi memperoleh nilai sebesar 0,32, Umur ( $X_3$ ) terhadap Motivasi memperoleh nilai sebesar -0,19 dan Pendidikan ( $X_4$ ) terhadap Motivasi memperoleh nilai sebesar 0,23 dan dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value sangat kecil ( $<0,001$ ).

3. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien regresi terstandar (beta) Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,06, Kepribadian ( $X_2$ ) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,48, Umur ( $X_3$ ) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,01 dan Pendidikan ( $X_4$ ) terhadap Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,09 dan dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value sangat kecil ( $<0,001$ ).
4. Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien regresi terstandar (beta) Motivasi ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) memperoleh nilai sebesar 0,36 dan dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value sangat kecil ( $<0,001$ ).
5. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kepribadian, umur dan pendidikan terhadap kinerja melalui motivasi pada Dinas Bina Marga Wilayah Tegal. Hal tersebut dibuktikan nilai koefisien regresi terstandar (beta) Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kepribadian ( $X_2$ ), Umur ( $X_3$ ) dan Pendidikan ( $X_4$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Motivasi ( $Y_1$ ) memperoleh nilai sebesar 0,30 dan dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value sangat kecil ( $<0,001$ ).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atkinson, R. 2008. *Pengantar Psikologi*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin and Russell. (2010). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Darmawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Desianty, Sovyia. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manumur (Terjemahan)*. Jakarta: Prentallindo.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dewi, Putri Kemala. 2014. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediating Di Lingkungan Dinas Penataan Ruang Dan Pemukiman Provinsi Sumatera Utara.
- Duwi Priyatno. 2010. *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalialia*. Edisi Keenam, Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2006. *Statistik Nonparametrik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et al. 2006. *Organizations (Behavior, Structure, Processes) Twelfth Edition*. New York: McGraw Hill.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hair, Joseph F., et. all. 2010. *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall
- Hasibuan, M. S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manumur (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Yusuf. 2001. *Competency Based Training*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Isaac, Stephen & William, B. Michael. 1984. *Handbook in Research and Evaluation*. California: EdITS Publishers.
- Isaac, Stephen & William, B. Michael. 1984. *Handbook in Research and Evaluation*. California: EdITS Publishers.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Jakarta: Gaya Media.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Jakarta: Gaya Media.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Edisi Kelima*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Edisi Kelima*. Jakarta: Salemba Empat.
- Littauer, Florence. 2011. *Personality Plus (Kepribadian Plus)*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Littauer, Florence. 2011. *Personality Plus (Kepribadian Plus)*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Lovelock, C.H., J. Wirtz, dan Jayanta Chatterjee. 2007. *Service Marketing: People, Technology, Strategy. Sixth Edition*. USA: Prentice Hall.
- Lovelock, C.H., J. Wirtz, dan Jayanta Chatterjee. 2007. *Service Marketing: People, Technology, Strategy. Sixth Edition*. USA: Prentice Hall.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manumur*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manumur*. Yogyakarta: BPFÉ.
- McLeod, John. (2006). *Pengantar Konseling: Teori dan Studi Kasus. Alih Bahasa oleh A.K. Anwar*. Jakarta: Kencana.
- McLeod, John. (2006). *Pengantar Konseling: Teori dan Studi Kasus. Alih Bahasa oleh A.K. Anwar*. Jakarta: Kencana.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manumur Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manumur Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Muchlas, M. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manumur untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manumur untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manumur*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Reddin, W.J. 1967. *The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationship Orientations*. Training and Development Journal, April, 8-17.
- Reddin, W.J. 1967. *The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationship Orientations*. Training and Development Journal, April, 8-17.
- Riduwan. 2006. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis, Cetakan 4*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. 2006. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis, Cetakan 4*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh) Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh) Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manumur dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manumur dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manumur, Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Bandung: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Bandung: Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manumur. Edisi Ke-3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manumur. Edisi Ke-3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soekidjo Notoatmojo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manumur*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2014. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. 1992. *Statistika Dan Sistem Informasi untuk Pimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Swanto, Bambang. 1999. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manumur, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Swanto, Bambang. 1999. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manumur, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya, Edisi 1*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya, Edisi 1*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Timpe, A. D. 2000. *The Art and Science of Business Management Motivation of Personal (alih bahasa: Bidhidarmo S)*. Jakarta: Gramedia.

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT Indeks.

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT Indeks.