

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)

NAMA: ARIF SEHFUDIN

NIM:C2A606013

Dosen Pembimbing: Drs. Fuad Mas'ud, MIR

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2011

ABSTRACT

This research is to determine the effect of leadership style, organizational communication and work motivation on employee performance in the PT BTPN Semarang. This research was conducted using survey method and carried out in 83 employees of the PT BTPN Semarang. The sampling technique used was purposive sampling method, and data testing techniques used in this research include test validity with factor analysis, reliability testing with cronbach alpha. Classic assumption test, multiple linear regression analysis, t test to test and prove the research hypothesis.

Data collected was tested for validity by using factor analysis and tested for reliability with coefficient alpha (cronbach alpha), where the results are all otherwise valid and reliable data. Results of the analysis and discussion show that: (1) leadership style has positive influence on employee performance, (2) organizational communication has positive influence on employee performance, and (3) work motivation positive effect on employee performance.

Keywords: Leadership Style, Organizational Communication, Work Motivation and Employee Performance

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan sistem manajemen yang efektif artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang berkualitas. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia.

Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tindakan dalam hal penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi (Robbins, 1996). Dengan demikian, masalah departemen sumber daya manusia merupakan masalah yang kompleks bagi organisasi, dibandingkan dengan departemen lainnya.

Masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2000) menyebutkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan

akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja (Putu Sunarcaya, 2008).

Faktor kepemimpinan, dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Menurut Robbins (1996) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kartini (1994) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pimpinan akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Regina, 2010).

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan

makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut (Robbins, 1996).

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu dibangkitkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Rumusan Masalah Penelitian

Beberapa penelitian tentang gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang pernah dilakukan dalam penelitian sebelumnya. Penelitian-penelitian sebelumnya tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda dan dari ke empat variabel tersebut masih menjadi suatu perdebatan dikalangan praktisi akademi, untuk melihat variabel manakah yang lebih berperan atau dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian dengan mengembangkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah penelitian di atas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak di capai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis
Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja tentang gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja yang ada hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan.
2. Kegunaan praktis
Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan informasi kepada pimpinan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, akan pengaruh dari gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997) Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Anggakara (2010) menyatakan bahwa kinerja mencakup variable-variabel yang berkaitan dengan input, perilaku (proses), output dan outcome (nilai tambah/dampak). Demikian pula Armstrong dan Baron (1998) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan ada 2 Faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor Individu

- a. Faktor kepribadian yaitu kepercayaan diri, dimana semakin tinggi kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.
- b. Faktor motivasi, ketika seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk suatu tujuan tertentu seperti pemberian insentif (Fred Luthans, 2006).
- c. Faktor kemampuan (*skill*) yaitu kemampuan atau keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja di perusahaan.
- d. Faktor kepuasan kerja yaitu perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008)
- e. Faktor pengetahuan pekerjaan yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan kerja (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008).

2. Faktor Organisasi

- a. Faktor gaya kepemimpinan yaitu faktor yang mendorong karyawan untuk berkomitmen pada organisasinya agar mempunyai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut dan membuang keinginan untuk berpindah (Cuk Budihardjo, 2008).
- b. Faktor tim kerja yaitu kualitas dukungan yang di berikan oleh rekan kerja.
- c. Faktor komunikasi organisasi yaitu suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Mifta Thoha, 2005).
- d. Faktor teknologi dan fasilitas yaitu dimana perusahaan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi kebutuhan kerja karyawan (Fred Luthans, 2006).
- e. Faktor konteks organisasi yaitu dimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi (Fred Luthans, 2006).

Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah thoha (1999) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Putu Sunarcaya (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Regina (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah Suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dan bagaimana caranya seseorang memimpin hingga dapat membawa kelompok kerja kearah keberhasilan yang maksimal. Li Yueh Chen (2004), dalam penelitiannya menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja sebagai variabel dependen. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian menurut Putu Sunarcaya (2008) dan Miftah Thoha (1999) yang menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain.

Komunikasi dapat menciptakan kepuasan bagi orang-orang yang melakukannya, seperti yang diungkapkan Dale Carnegie (2000) bahwa kepuasan bisnis, sosial, dan pribadi tergantung pada kemampuan seseorang berkomunikasi dengan jelas pada orang lain, apa pekerjaannya, apa yang diinginkannya, dan apa yang dipercayainya.

Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for today manager*, bahwa: “Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Komunikasi pada prinsipnya mengadakan hubungan sesuai dengan perkataan di atas disebutkan pemindahan atau penyampaian atau pengoperan lambang-lambang (biasanya dalam bentuk kata-kata) untuk merubah tingkah laku orang lain. Pang Lay Kim dan hazil (1981) menyatakan bahwa komunikasi sesungguhnya, adalah lebih luas dari pada hubungan menghubungi saja, juga meliputi cara penyampaian maksud manajemen, mengatakan sesuatu atau menunjukkan bagaimana sesuatu tersebut harus dikerjakan dan sebaliknya ia juga, meliputi syarat bahwa manajemen itu harus mendengarkan pula pendapat orang lain yang dikatakan itu. Miftah Thoha (2005) menyatakan komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang keorang lain.

Dari uraian tersebut di atas terlihat adanya cara menyampaikan maksud yaitu dengan cara merumuskan komunikasi sebagai tingkah laku, perbuatan atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Secara spesifik aktivitas komunikasi organisasi ada tiga hal yaitu:

1. *Operasional-Internal*, yakni menstruktur komunikasi yang dijalankan dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan kerja.

2. *Operasional-Eksternal*, yakni struktur komunikasi dalam organisasi yang berkonsentrasi pada pencapaian tujuan kerja yang dilakukan oleh orang dan kelompok diluar organisasi.
3. *Personal*, yakni semua perubahan informasi dan perasaan yang dirasakan oleh manusia yang berlangsung kapan saja.

Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Arifin (2005), dalam studi lapangan 327 perawat rumah sakit, menemukan hubungan positif antara komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan, hubungan komunikasi lebih kuat, khususnya dalam komunikasi supervisor, iklim komunikasi, dan umpan balik personal. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for today manager*, bahwa: “Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna dan Pace & Faules (2005) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Kerja

Menurut Handoko (1984) Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan Stephen Robbins (2008).

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mathis (2001) Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Robbins (2008) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Husein Umar (1999) menyatakan motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Buchari zainun (1990) menyatakan motivasi merupakan proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Putu Sunarcaya, 2008).

H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

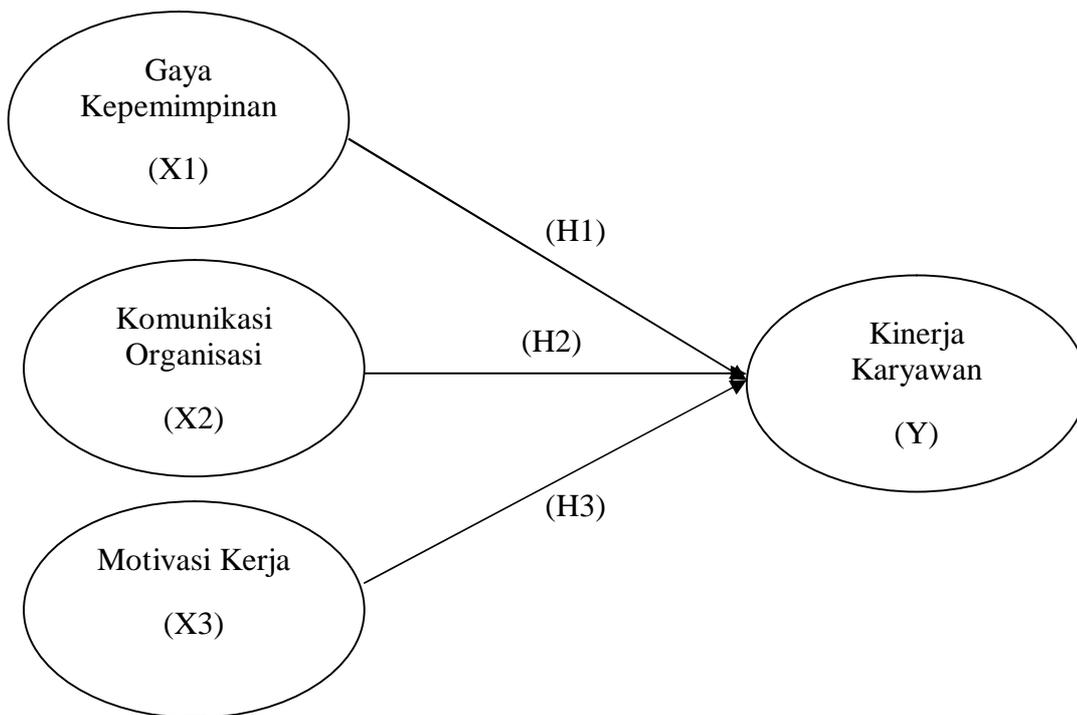
Tinjauan Penelitian Terdahulu

M.Wahyuddin (2002) dalam penelitiannya juga menggunakan dimensi kepemimpinan yang sama dengan Bietna Dulbert (2001) dan menambahkan variabel motivasi. Penelitian tersebut di lakukan pada kantor kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat di kabupaten Wonogiri. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Arifin (2005), dalam studi lapangan 327 perawat rumah sakit, menemukan hubungan positif antara komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan, hubungan komunikasi lebih kuat, khususnya dalam komunikasi supervisor, iklim komunikasi, dan umpan balik personal. Hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.7 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dari penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh dari Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Penelitian :

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Dalam melakukan penelitian, diperlukan data-data sebagai berikut :

Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya (Hadi Sutrisno, 2001). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden.

Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer (Hadi Sutrisno, 2001).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari unsur yang mempunyai tolok ukur tertentu yang diminati oleh peneliti (Anggakara, 2010). Dalam hal ini populasinya adalah semua karyawan yang ada di perusahaan tersebut dan angka tersebut merupakan rata-rata karena jumlah karyawan yang akan bertambah atau berkurang tiap tahunnya. Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil untuk di teliti. Peneliti menggunakan salah satu dari teknik *non probability sampling* yaitu *Purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan sampel yang dipilih dengan maksud atau tujuan tertentu. Seseorang dipilih sebagai sampel karena peneliti menilai bahwa seseorang tersebut memiliki informasi yang relevan bagi penelitiannya, dan memenuhi kriteria yang telah di tentukan peneliti sebelumnya (Agusty Ferdinand, 2006).

Metode Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan terpercaya (Supranto, 1996). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Kuesioner

Suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Isi kuesioner terdiri dari :

1. Identitas responden, yaitu mengenai nama, jenis kelamin, usia, pendidikan dan bagian (jabatan pekerjaan).
2. Pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel:
Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Metode Analisis Data

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka harus di olah dan di analisis terlebih dahulu, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Tujuan metode analisis data adalah untuk mengintepretasikan dan

menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul. Pengolahan data dalam penelitian ini dengan menggunakan program *SPSS for windows*.

Adapun alat analisis yang digunakan, antara lain :

1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha (a)*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Imam Ghozali, 2005).

2. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji Validitas dihitung dengan membandingkan nilai *r* hitung (*correlated item-total correlation*) dengan nilai *r* tabel. Jika *r* hitung > *r* tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Imam Ghozali, 2005).

Analisis Deskriptif-Angka Indeks

Augusty Ferdinand (2006) dalam penelitian manajemen peneliti mungkin saja ingin mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} : [(\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)...N]/10$$

Dimana : F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya untuk menjawab skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga seterusnya, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid (Imam Ghazali, 2005). Cara untuk mengetahui normalitas adalah dengan melihat *normal probability* plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan meliputi garis diagonalnya (Imam Ghazali, 2005).

2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Meski regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *tolerance* dan *Fariance inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS for windows.

Jika dari matrik korelasi antar variabel bebas ada korelasi yang tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya problem multikolinearitas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10 (Imam Ghazali, 2005).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. *Jika variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang terdapat homoskedastisitas atau tidak terjadi heterodastisitas (Imam Ghozali, 2005).

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Sehingga variabel yang akan dibagi menjadi variabel yang akan dibagi menjadi variabel dependen/terikat (Y) dan variabel independen/bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variabel dependen akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variabel independen. Persamaan regresi berganda menurut Sugiyono (2002) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan

X₂ = Variabel bebas yaitu komunikasi organisasi

X₃ = Variabel bebas yaitu motivasi kerja

b₁, b₂, b₃ = Koefisien Regresi

a = Konstanta

e = Error (variabel bebas lain diluar model regresi)

Untuk memperoleh model regresi berganda yang terbaik maka model regresi yang diajukan perlu dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Hasil Estimasi Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.654	4.289		.153	.879		
	Gaya Kepemimpinan	.594	.213	.302	2.792	.007	.514	1.946
	Komunikasi Organisasi	.336	.089	.341	3.796	.000	.745	1.341
	Motivasi Kerja	.442	.162	.265	2.735	.008	.641	1.560

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Lampiran output SPSS

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui persamaan regresi bentuk *standardized* yang terbentuk adalah :

$$Y = 0,302 X_1 + 0,341 X_2 + 0,265 X_3$$

Dari hasil persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa :

- a. Variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,302. Hal ini menyatakan bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Variabel komunikasi organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,341. Hal ini menyatakan bahwa jika komunikasi organisasi semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Variabel motivasi kerja (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,265. Hal ini menyatakan bahwa jika motivasi kerja semakin tinggi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial)

Hipotesis 1, 2 dan 3 dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi hasil uji. Jika signifikansi < 0, maka hipotesis diterima.

1. Uji Hipotesis 1 (H1)

Perumusan hipotesis :

Ho : $\beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Ha : $\beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis gaya kepemimpinan menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 2,792 dengan probabilitas sebesar 0,007. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis **H1 “Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan”**.

2. Uji Hipotesis 2 (H2)

Perumusan hipotesis :

Ho : $\beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

Ha : $\beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis komunikasi organisasi menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 3,796 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis **H2 “Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan”**.

3. Uji Hipotesis 3 (H3)

Perumusan hipotesis :

Ho : $\beta_i = 0$ tidak ada pengaruh positif variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : $\beta_i > 0$ terdapat pengaruh positif variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis motivasi kerja menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 2,735 dengan probabilitas sebesar 0,008. Dengan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti

bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis *H3* “*Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan*”.

Pernyataan hipotesis pertama bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *diterima*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,792 dengan probabilitas sebesar 0,007. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Semakin baik gaya kepemimpinan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan banyak manajer, pimpinan perserikatan dan akademis menjelaskan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja karyawan (Susanto, 2009).

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya Li Yueh Chen (2004) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pernyataan hipotesis kedua bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *diterima*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel komunikasi organisasi sebesar 3,796 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Semakin baik komunikasi organisasi pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, maka akan memuaskan bagi karyawan maupun atasan sekaligus dan menjadi dasar pada peningkatan efektivitas dalam pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa komunikasi dalam kerja memegang peranan penting

dalam organisasi atau perusahaan, karena dapat mempengaruhi keberhasilan suatu proses memperoleh output yang dilakukan secara bersama (Putu Sunarcaya, 2008).

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya Arifin (2005) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pernyataan hipotesis ketiga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *diterima*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 2,735 dengan probabilitas sebesar 0,008. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi motivasi kerja pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan bagian penting dalam kehidupan kerja, karena dengan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan untuk mengerjakan tugas agar lebih cepat terselesaikan (Siagian, 2002).

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2008) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah variabel komunikasi organisasi (X2) yang memiliki nilai koefisien regresi (beta) lebih besar dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,341, selanjutnya diikuti oleh variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,302, dan variabel motivasi kerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,265, walaupun demikian ketiga variabel tersebut mempunyai peranan yang sama pentingnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil uji menunjukkan bahwa koefisien determinasi *adjusted R square* sebesar 0,506. Nilai koefisien determinasi yang sedang ini menunjukkan bahwa

kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Artinya gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja hanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 50,6%, sedangkan sisanya yaitu 49,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *diterima*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,792 dengan probabilitas sebesar 0,007. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *diterima*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel komunikasi organisasi sebesar 3,796 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komunikasi organisasi pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, maka akan

memuaskan bagi karyawan maupun atasan sekaligus dan menjadi dasar pada peningkatan efektivitas dalam pekerjaan.

3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *diterima*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan (terlampir) uji t, terlihat t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 2,735 dengan probabilitas sebesar 0,008. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, yang berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhita Dyah Saraswati, 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi (Studi Empiris pada PERUM PERUMNAS Regional V)*. Skripsi Program Studi Strata 1 Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Anggakara Herpradipta, 2010. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Karyadeka Alam Lestari Semarang*. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.
- Anoraga, P. 2000. *Manajemen Bisnis*. Cetakan kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Antoni Feri, 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*. Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Arifin, 2005. “Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol.2, No.1. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
- Armstrong dan Baron, 1998. *Behavior in Organization*, Prentice Hall, New York
Wexley, K.N, and Yukl, L.A. 1998. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

- Bass, B. M & Avolio, 1993, Transformasional Leadership and Organizational Culture, *Public administration Quarterly*.
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management an experiential approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bietna Dulbert, 2001, *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menetapkan SNI 19-9001-2001*.
- Brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayetno. (2008). “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”. *Jurnal Pasca Sarjana Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.10, No. 2. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Buchhari zainun, (1990). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Carnegie, Dale 2000. *Berbicara Efektif: Teknik Modern untuk komunikasi yang Dinamis*. Jakarta: Pustaka Delapratasa.
- Chen, Li Yueh. 2004. “Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan”. *The Journal of American Academy of Business*. Vol.5, No 1. Page 432-438.
- Cuk Budihardjo, 2008. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi kasus BLK dan Industri Semarang)*. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.
- Dessler, G. (1997) *Manajemen Personalia*. Edisi 3. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- DuBrin, Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Ed 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas’ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Fred Luthans, 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Gibson, Ivancevich. Et al. (1995) *Organisasi perilaku, struktur, proses*. Edisi kelima. Jilid 1. Cetakan 8. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Hadi Sutrisno. 2001. *Statistik*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 1984. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Husein Umar, (1999). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Gozali, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- J Supranto, (1996). *Statistik; Teori dan Aplikasi*. jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kartini, K. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kim, Pang Lay dan Haazil. 1981. *Pengantar Manajemen Suatu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, L. Robert. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Empat Patria.
- M Wahyuddin, 2002. "Faktor-faktor Penentu Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar: Pendekatan LPM dan Multinomial Logistik Model. *Jurnal BENEFIT*. Vol.9, No.1, Fakultas Ekonomi, UMS Surakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, (2000) *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan pertama. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara Anwar Prabu, (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nel Aryani, 2005. "membentuk Komunikasi Efektif Dalam Dunia Kerja". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
- Thoha Miftah, 1999. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Thoha Miftah, 2005. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga. Surabaya: CV Citra Media.

- Pace, R. Wayne, Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Putu Sunarcaya, 2008. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*. Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Universitas Terbuka Jakarta.
- Regina, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara)*. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.
- Robbin, James G dan Jones, Babara S. 1982. *Effective Communication for Today Manager*. Terjemahan R. Truman Sirait. Jakarta: Tulus Jaya.
- Robbins, Stephen P. (1996) *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2002) *Essentials of Organizational Behavior* (Terjemahan), Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2008) *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ruslan, Rosady. 2002. *Kiat dan Strategi Kampanye Public Relations*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Raja Gafindo Persada.
- Siagian Sondang P, (2002) *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian Sondang P, (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2002. *Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto. 2009. *Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja karyawan (Studi pada karyawan produksi PT. Sango Ceramic Indonesia)*. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

