

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PNS DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN TAMBRAUW**

Cahyo Sasmito

Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang

E-mail: [cahyosasmito@gmail.com](mailto:cahyosasmito@gmail.com)

***Abstract:** The research was done at June–September 2014 technically by distributing questionnaires to the civil servants whom work in Regional Employment Board of Tambrauw, West Papua Province. It was done in order to get primary data related with leadership style ( $X_1$ ) and working environment ( $X_2$ ) toward working motivation ( $Y$ ). The research results showed that the leadership style and working environment condition simultaneously had positive and significant effect to the civil servants' working motivation on Regional Employment Board of Tambrauw, West Papua Province. Leadership style and working environment were only giving 32,75% influence toward working motivation of civil servants in Regional Environment Board of Tambrauw, West Papua Province.*

***Key words:** leadership style; working environment; motivation*

**Abstrak:** Penelitian dilaksanakan pada Bulan Juni 2014 sampai dengan September 2014. Secara teknis, penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada PNS yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrauw, Propinsi Papua Barat untuk mendapatkan data primer yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kondisi lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja secara simultan berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrauw, Propinsi Papua Barat. Kontribusi gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja hanya 32,75% memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrauw, Propinsi Papua Barat.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan; lingkungan kerja; motivasi

### **PENDAHULUAN**

Seluruh Aparatur dituntut untuk bekerja keras agar tujuan Pemerintah Kabupaten Tambrauw, Propinsi Papua Barat guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat dapat benar-benar terwujud. Karenanya seluruh Aparatur harus mampu mengatasi semua masalah yang dihadapi, khususnya terkait dengan tugas masing-masing individu maupun tugas-tugas organisasi dimana aparatur tersebut ditugaskan. Moenir (1998) menyatakan bahwa dalam memimpin pekerja ada dua cara pendekatan yaitu pendekatan dari segi hubungan (*relationship employee oriented*) dan pendekatan dari segi tugas atau pekerjaan (*task oriented*). Pendekatan dan segi hubungan (*relationship employee oriented*) adalah pendekatan kepemimpinan melalui keserasian hubungan antarmanusia dan antarbagian yang ada dalam organisasi kerja.

Ketidakmerataan (*gap*) motivasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan oleh masing-masing Pegawai Negeri Sipil (PNS) memang menjadi masalah yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Tambrauw. Oleh sebab itu, melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Tambrauw diharapkan pengkoordinasian dalam penyusunan kebijakan, serta pembinaan dalam pelaksanaan tugas PNS dapat dikelola secara baik. Caranya ialah dengan pemberian pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan proporsi pegawai tersebut.

Siagian (2002) menyatakan bahwa “keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu”. Walaupun demikian, dalam implementasinya seorang pemimpin tidak mungkin mampu menyelesaikan seluruh tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara sendirian. Hubungan manusiawi menekankan pada suatu lingkungan yang menyenangkan untuk bekerja, hal ini akan memotivasi Pegawai Negeri Sipil untuk giat bekerja sehingga berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Moenir, 1998).

Thoha (1995) berpendapat bahwa gaya/perilaku secara umum adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempergunakan gaya kepemimpinannya di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Aktivitas mempergunakan gaya kepemimpinan bertujuan untuk mempengaruhi orang-orang agar mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, tujuan dari penelitian ini ialah untuk mempelajari pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrauw.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam aspek akademik maupun aspek praktis. Dalam aspek akademik, penelitian ini diharap dapat memberikan informasi bagi peneliti-peneliti berikutnya untuk melakukan pengembangan atau pengujian terhadap penelitian ini atau bahkan melakukan penelitian di bidang yang lain yang belum diteliti pada penelitian kali ini. Dalam aspek praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada seorang pemimpin, yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menerapkan kebijakan dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai agar bekerja secara lebih baik di dalam organisasi mereka.

## **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai Pimpinan Satuan Kerja untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir, dan bekerja atau bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif dengan penuh kesadaran dan keikhlasan yang memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Kusnadi, 1999; Moenir, 1998; Siagian, 2000). Senge (dalam Tjokroamidjojo, 2005) mengangkat tiga macam kemampuan bagi pemimpin yang

akan membangun organisasi pembelajaran yaitu mampu memainkan peran baru (*new role*), memiliki keterampilan baru (*new skill*) dan mengaplikasikan sarana-sarana baru bagi pemecahan masalah (*new tools*). Seorang pemimpin harus mampu membangun visi bersama dimulai dari visi pribadi. Dengan tujuan dan visi bersama itulah organisasi hidup. Pemimpin sebagai pelayan (*steward*) adalah kesediaan bertanggung jawab atas kesejahteraan organisasi dan bertindak untuk kepentingan anggota, sedangkan fungsi pemimpin sebagai guru adalah teladan bagi keseluruhan orang (Senge dalam Tjokroamidjojo, 2005).

Sehubungan dengan penyelenggaraan sebuah organisasi, untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan sangat ditentukan oleh seseorang yang bernama Pemimpin. Oleh karena itu, agar pemimpin dapat berhasil dengan baik dalam memimpin pegawai atau karyawannya, perlu modal utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yakni: kepribadian, kemampuan dan kesungguhan (Moenir, 1998).

### **Gaya Kepemimpinan**

Secara umum, pengertian dari gaya kepemimpinan itu banyak ragamnya. Salah satu pengertian atau definisi tentang gaya kepemimpinan tersebut mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya seorang pimpinan dalam memimpin pegawai/pegawai negeri sipil dalam suatu organisasi. House (dalam Thoha, 1995) menyatakan bahwa terdapat empat jenis gaya kepemimpinan yang disebut dengan teori "*Path Goal*", yaitu:

1. Kepemimpinan direktif: kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis. Pada kepemimpinan direktif ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*): kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif: dalam kepemimpinannya, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun, pengambilan keputusan masih tetap berada pada pimpinan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi: pada kepemimpinan ini, pimpinan menetapkan serangkaian tujuan yang menantang pada bawahannya untuk berprestasi. Dalam hal ini, pemimpin memberikan keyakinan kepada bawahannya bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan secara baik. Pemimpin percaya mereka memiliki kreativitas tersendiri dalam pencapaian tujuan tersebut.

## **Kondisi Lingkungan Kerja**

Adapun faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja, meliputi:

1. Pewarnaan. Kemungkinan ada hal-hal di sekitar para pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan tetapi suatu saat ternyata dapat dibuktikan bahwa hal itu berpengaruh, bahkan pengaruhnya cukup besar. Semisal dalam literatur masalah warna, seringkali warna tidak diperhatikan sampai saat ini padahal pengaruh warna sebenarnya cukup besar dan hal tersebut sudah banyak diketahui terutama oleh ahli-ahli dekorasi.
2. Kebersihan. Pemerintah hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan. Sebab, selain hal ini mempengaruhi kesehatan, maka dengan lingkungan kerja yang bersih akan dapat mempengaruhi kesehatan kejiwaan Pegawai Negeri Sipil. Lingkungan pekerjaan yang bersih pasti menimbulkan rasa senang dan selanjutnya akan mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja lebih semangat.
3. Penerangan. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seringkali Pegawai Negeri Sipil membutuhkan penerangan yang cukup, seperti: listrik atau sinar matahari bila pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.
4. Pertukaran udara. Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan dalam ruang kerja, terutama jika ruangan kerja tersebut penuh dengan Pegawai Negeri Sipilnya. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para pegawai tersebut. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap hingga mudah menimbulkan kelelahan dari para pegawai, bahkan bisa sakit.
5. Hiburan. Hiburan (seperti musik, baik lewat Radio, TV dan sebagainya) berpengaruh pada kejiwaan seseorang. Seseorang yang melakukan baris dengan mengikuti panduan genderang akan berkurang lelahnya ataupun lebih tegap jalannya bila dibandingkan dengan mereka yang tanpa diiringi genderang sebagai musiknya.
6. Jaminan terhadap keamanan. Sebenarnya milik yang paling berharga bukanlah harta benda tetapi justru keamanan pribadi. Oleh karena itu, keamanan terhadap keselamatan diri sendiri bagi setiap pegawai adalah hal yang terpenting. Keamanan terhadap keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan hanya terbatas pada keselamatan kerja.
7. Susunan dan tata letak peralatan kantor. Susunan dan tata letak peralatan kantor mendukung terciptanya suasana yang nyaman dan tenang, yang membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan.
8. Tingkat ketenangan. Tidak jarang tingkat ketenangan dalam bekerja mendorong seseorang untuk bekerja menjadi lebih baik. Dengan suasana yang berisik dan riuh menjadikan

seseorang sukar untuk berkonsentrasi dan otomatis mempengaruhi kerjanya (rendah kinerjanya).

9. Kondisi fisik tempat kerja. Kondisi fisik tempat kerja seseorang mendukung terciptanya suasana kerja yang menyenangkan.
10. Tingkat kenyamanan kerja. Dengan kenyamanan kerja tinggi, suasana kerja yang tercipta menjadi tinggi pula.

### **Motivasi**

Menurut Rakhmat (1999), motivasi adalah suatu konsep yang dapat digunakan untuk menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Flippo (1971) menyatakan bahwa motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk menertibkan pegawai suatu organisasi sesuai minat, sehingga keinginan pegawai serta tujuan organisasi dapat tercapai.

Moerir (1993) mengungkapkan bahwa bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai produktivitas pada level yang tinggi apabila mereka merasa bahwa harapan itu tidak realistis, tidak dapat tercapai. Sedangkan bagi Indrawijaya (1993), manusia adalah pemegang peran utama dalam usaha pencapaian tujuan sehingga pengetahuan tentang manusia dan segala aspeknya adalah sangat krusial. Selanjutnya menurut Azwar (2000), motivasi berhubungan erat dengan kinerja seseorang karena motivasi erat kaitannya dengan kebutuhan yang diharapkan manusia dalam kehidupannya.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrau, Propinsi Papua Barat pada bulan Juni–September 2014. Adapun populasi dalam penelitian ini diambil 20 orang PNS dari keseluruhan Pegawai Negeri Sipil yang berjumlah 38 orang. Dipilihnya sampel sebanyak 20 orang Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrau, Propinsi Papua Barat tersebut untuk dijadikan sebagai responden yang cara pemilihannya dilakukan secara acak menurut metode Singarimbun dan Effendi (1989).

Data yang berhasil dikumpulkan dikategorikan ke dalam dua jenis data, yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder merupakan data pendukung yang diperlukan oleh peneliti dalam penelitian ini. Data sekunder diperoleh dengan cara melakukan pencatatan terhadap dokumen-dokumen resmi, yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrau, Propinsi Papua Barat. Sementara itu, data primer diperoleh oleh peneliti secara langsung dari responden yang sebelumnya dipilih secara acak. Untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner atau memberikan kuesioner kepada responden yang

terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan (variabel bebas,  $X_1$ ) dan kondisi lingkungan kerja (variabel bebas,  $X_2$ ) terhadap motivasi kerja (variabel tidak bebas,  $Y$ ) Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrauw, Propinsi Papua Barat.

Melalui uji validitas dengan pendekatan *Pearson Product Moment*, data yang digunakan dalam penelitian ini dapat disebut absah apabila Koefisien Korelasi *Pearson* antarindikator dalam setiap variabel adalah signifikan (Singarimbun dan Effendi, 1989). Setiaji (2004) menyatakan bahwa kriteria uji validitas secara singkat (*rule of thumb*) adalah 0,3. Jika korelasi sudah lebih besar dari 0,3; maka pertanyaan yang dibuat dapat dikategorikan absah. Reliabilitas data dalam penelitian ini diuji dengan Teknik *Alpha Cronbach*, dimana sebuah instrumen dianggap telah memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diterima jika nilai koefisien realibilitas yang dapat diukur adalah lebih besar atau sama dengan 0,60.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu pengertian atau definisi gaya kepemimpinan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dipergunakan oleh seseorang dalam rangka mempengaruhi para bawahannya, dengan pembinaan hubungan manusiawi yang serasi dengan bawahan. Dari definisi tersebut, selanjutnya deskripsi variabel gaya kepemimpinan secara jelas dapat diketahui pada tabel berikut:

**Tabel 1 Deskripsi hasil kuesioner gaya kepemimpinan ( $X_1$ )**

Skor	Butir Pertanyaan																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.00											2	10.0			1	5.0			1	5.0
2.00			2	10.0	1	5.0	1	5.0	2	10.0	3	15.0	1	5.0	1	5.0	5	25.0	5	25.0
3.00	2	10.0	3	15.0	2	10.0	3	15.0	2	10.0	3	15.0	5	25.0	3	15.0	1	5.0	2	10.0
4.00	8	40.0	11	55.0	6	30.0	8	40.0	11	55.0	6	30.0	9	45.0	11	55.0	3	15.0	3	15.0
5.00	10	50.0	4	20.0	11	55.0	8	40.0	5	25.0	6	30.0	5	25.0	4	20.0	11	55.0	9	45.0
Total	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0

Keterangan Skor: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = cukup setuju (CS), 4 = setuju (S), 5 = sangat setuju (SS)

Dari hasil penelitian yang didasarkan atas jawaban responden sebagaimana dijelaskan di atas, maka dapat diambil sebuah simpulan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrauw, Propinsi Papua Barat mampu mengaktualisasikan kemampuan dan pengetahuannya untuk bekerja pada pemerintahan daerah. Indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok, yaitu: indikator sosial, indikator penghargaan dan indikator aktualisasi diri. Deskripsi variabel motivasi kerja disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2 Deskripsi hasil kuesioner motivasi kerja (Y)**

Skor	Butir Pertanyaan																				
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.00																					
2.00																		3	15.0		
3.00	3	15.0	3	15.0	2	10.0	1	5.0	6	30.0	8	40.0	2	10.0	5	25.0	7	35.0	3	15.0	
4.00	11	55.0	12	60.0	13	65.0	9	45.0	11	55.0	11	55.0	11	55.0	12	60.0	9	45.0	12	60.0	
5.00	6	30.0	5	25.0	5	25.0	10	50.0	3	15.0	1	5.0	7	35.0	3	15.0	1	5.0	5	25.0	
Total	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0	

Keterangan Skor: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = cukup setuju (CS), 4 = setuju (S), 5 = sangat setuju (SS)

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Tabel 3) menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung} = 5,613$  mempunyai nilai peluang yang signifikan, yaitu 0,13 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja secara simultan berpengaruh nyata terhadap pelayanan pegawai telah terbukti. Namun demikian, jika dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,327 (Tabel 3) dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja hanya memberikan kontribusi sebesar 32,7% terhadap variasi pelayanan motivasi kerja pegawai, sedangkan 67,3% sisanya ditentukan oleh faktor lain yang tidak disertakan di dalam model analisis ini, misalnya variabel komunikasi, kerja, disiplin, pendidikan, pengawasan dan sebagainya.

**Tabel 3 Koefisien regresi,  $t_{hitung}$ ,  $F_{hitung}$ , peluang dan koefisien determinasi ( $R^2$  antara variabel bebas dan variabel terikat)**

Variabel	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	Peluang	$F_{hitung}$	$R^2$
Konstanta	22,193	3,942	0,001	5,613	0,327
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,046	0,304	0,765		
Lingkungan kerja ( $X_2$ )	0,475	2,505	0,023		

Berdasarkan nilai koefisien regresi (b) dan konstanta (a), maka persamaan regresinya adalah:

$$Y = 22,193 + 0,046 X_1 + 0,475 X_2$$

dimana

Y = Motivasi Kerja

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Kondisi Lingkungan Kerja

Pengujian signifikansi pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat uji t adalah membandingkan peluang  $t_{hitung}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa nilai peluang  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,765 (lebih besar dari 0,05), sedangkan nilai peluang  $t_{hitung}$  untuk variabel kondisi lingkungan adalah 0,023 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja pegawai negeri, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh nyata.

Peran penting kondisi lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai juga dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel kondisi lingkungan kerja berkorelasi lebih erat dengan variabel motivasi kerja ( $r=0,628$ ) dibanding kondisi lingkungan dengan gaya kepemimpinan ( $r=0,593$ ) dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja ( $r=0,419$ ) (Tabel 4).

**Tabel 4 Koefisien korelasi antarvariabel**

Variabel	Koefisien Korelasi (r)		
	Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan	1	0,593**	0,419
Lingkungan Kerja	0,593**	1	0,628**
Motivasi Kerja	0,419	0,628**	1

\*\* signifikan pada taraf 0.01 (2-tailed)

Berdasarkan analisis di atas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrau, Propinsi Papua Barat relatif baik sehingga tidak mempengaruhi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil. Namun demikian, peningkatan kondisi lingkungan yang lebih kondusif akan dapat lebih meningkatkan motivasi kerja para Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrau, Propinsi Papua Barat.

## **KESIMPULAN**

Gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrau, Propinsi Papua Barat. Walaupun demikian, kontribusi variasi gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja terhadap variasi motivasi kerja pegawai hanya 32,75%.

Secara parsial, gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tambrau. Namun demikian, kondisi lingkungan kerja lebih berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Azwar, S. 2000. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya: Edisi Kedua*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Flippo, E.B. 1971. *Principle of Personal Management*. Tokyo: Kogakusha.
- Indrawijaya, A. 1993. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Moenir, A.S. 1993. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Kepemimpinan Kerja: Peranan, Teknik dan Keberhasilannya (Cetakan Pertama)*. Jakarta: Bina Aksara.
- Rakhmat, J. 1999. *Psikologi Komunikasi (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya, PT.
- Setiaji, B. 2004. *Panduan Riset Dengan Pendekatan Kuantitatif*. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta: Fakultas Ekonomi-UMS.
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Penerbit LP3ES.
- Thoha, M. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku (Cetakan Keenam)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, PT.
- Tjokroamidjojo, B. 2005. *Dimensi-Dimensi Pokok Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, LAN RI. Duta Pertiwi Foundation. Cetakan Ketiga*. Jakarta, Januari 2005.