

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh:

Aris Susetyo, SE., MM., Ak.

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kebumen. Populasi penelitian ini pegawai negeri sipil pada DPPKAD Kabupaten Kebumen yang berjumlah 100 responden. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, hipotesis diuji dengan menggunakan analisis regresi dan diolah dengan menggunakan SPSS 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada DPPKAD Kabupaten Kebumen.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja non fisik, regresi berganda.

PENDAHULUAN

Latarbelakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan modal utama dalam organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintahan. Setiap organisasi khususnya organisasi pemerintah dituntut agar dapat mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Ada peran strategis sumber daya manusia pertama sebagai asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Kedua sumber daya manusia memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memenuhi kebutuhan inilah pentingnya pengelolaan sumber daya manusia karena dipandang sebagai pendorong

atau penggerak untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam instansi pemerintah agar dapat berjalan dengan baik harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi untuk mengelola instansi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Kinerja yang baik adalah kinerja yang sesuai standar operasional pelayanan atau SOP dan mendukung tercapainya tujuan organisasi atau instansi secara optimal. Instansi pemerintah yang baik adalah instansi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Disamping pengelolaan sumber daya manusia, gaya kepemimpinan dalam organisasi juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang baik untuk

mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan berhasil apabila tujuan instansi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya.

Rasa nyaman akan suasana kerja mampu mendorong pegawai untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan baik suasana sebelum kerja, saat kerja maupun setelah kerja. Kondisi kerja yang nyaman semacam ini, serta didukung rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerja sama dalam berbagai aktifitas merupakan keinginan dari setiap pegawai di suatu organisasi. Dengan situasi semacam itu diharapkan para pegawai dapat bekerja secara maksimal dan senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pegawai tidak hanya secara formalitas bekerja dikantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktivitas. Para pegawai akan lebih senang dalam bekerja apabila didukung oleh berbagai situasi yang kondusif.

Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi instansi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup instansi pemerintah tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Pengelolaan sumber daya yang baik, gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh pegawai, lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak pada keberhasilan organisasi. Keberhasilan organisasi akan berdampak pula terhadap imbalan yang diterimanya. Ketersediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya. Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995), pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima pegawai untuk dirinya sendiri. Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima pegawai dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana pegawai bekerja. Imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Apakah secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap kinerja
3. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai
4. Apakah secara bersama-sama gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Stephen P. Robbins (1996) tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula.

Bernardin

dan Russel (dalam Ruky, 2002) mem berikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu .

Menurut Sutrisno (2010:151), kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor yaitu :

- a. Kemampuan, watak dan minat seorang pekerja, karena

ketiganya memiliki fungsi yang mengoptimalkan kinerja

- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja. Kejelasan inilah yang menyebabkan seseorang memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam bekerja.
- c. Tingkat motivasi kerja. Secara material dan non material seseorang memiliki kinerja karena ada beberapa dorongan dari diri mereka sendiri maupun orang lain.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (1996) ada empat perilaku kepemimpinan yang berhasil, yaitu :

- a. Pemimpin direktif, yaitu membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjalankan kerja untuk dilakukan dan memberik bimbingan khusus mengenai bagaimana melaksanakan tugas.
- b. Pemimpin pendukung, yaitu bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- c. Pemimpin partisipatif, yaitu pemimpin yang selalu berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- d. Pemimpin berorientasi-prestasi, yaitu menetapkan tujuan yang menantang dan mengharap kan bawahan untuk berprestasi dan berkinerja tertinggi.

Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Arep dan Tanjung (2002) adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas upaya-upaya

yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tentang kompensasi internasional (Mangakuprawira, 2004).

Jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut Simamora (2004) kompensasi terdiri dari:

1. Kompensasi Finansial

a. Kompensasi Langsung

- 1) Bayaran Pokok (*Base Pay*) yaitu gaji dan upah
- 2) Bayaran Prestasi (*Merit Pay*).
- 3) Bayaran Insentif (*Insentive Pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.
- 4) Bayaran Tertangguh (*Deferred Pay*) yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

b. Kompensasi Tidak Langsung

- 1) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja.
- 2) Bayaran di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
- 3) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.

2. Kompensasi Non finansial

Kompensasi non finansial mencakup Simamora (2001):

a. Lingkungan kerja

Menurut Sunyoto (2012) adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain.

b. Pekerjaan

Menurut Utami (2005) berkaitan dengan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, tugas yang menarik, dan tantangan.

Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Wursanto (2009:269) menyatakan ada 3 jenis lingkungan kerja yang bersifat non fisik yaitu:

1. Perasaan aman karyawan

Perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut:

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar karyawan.

2. Loyalitas karyawan

Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk setia terhadap perusahaan atau Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah karyawan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan karyawan dalam berbagai masalah yang dihadapi karyawan.

- c. Membela kepentingan karyawan selama masih dalam hukum koridor yang berlaku.
 - d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.
3. Kepuasan karyawan
Kepuasan karyawan merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhan terpenuhi, kebutuhan sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Penelitian Terdahulu

Penelitian Nurcahyani (2012) dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nadira Property Mandiri Jepara, dengan metode analisis Purposive Stratified Quota. Variabel yang digunakan dalam penelitian gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja. Hasil penelitiannya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kinerja bersama – sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Aditya Kiswuryanto (2014) dengan judul Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Analisis yang digunakan dalam penelitian regresi berganda. Variabel yang digunakan dalam penelitian kompensasi, lingkungan kerja. Hasil pengujian statistik pada variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi

terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sandy Ahrizal Akhmad (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan. Alat uji yang digunakan Regresi Linear Berganda, sedangkan variabel yang digunakan dalam penelitian kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja fisik. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik mempunyai hubungan positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2Hipotesis

- H₁ : Diduga gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H₂ : Diduga kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H₃ : Diduga lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H₄ : Diduga gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek penelitian adalah gayakepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten

Kebumen, sedangkan yang menjadi subyek penelitian adalah PNS pada DPPKAD Kabupaten Kebumen.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan (X1) indikator penelitian ini meliputi :
 - 1) kemampuan pemimpin memberi petunjuk kepada bawahan,
 - 2) pemimpin mengadakan pengawasan,
 - 3) kemampuan meyakinkan kepada bawahan tentang tugas-tugas pemimpin lebih menekankan pelaksanaan tugas,
 - 4) pemimpin sebagai motivator,
 - 5) pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan,
 - 6) hubungan yang harmonis dengan bawahan.
2. Kompensasi (X2) indikator kompensasi terdiri dari:
 - 1) suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
 - 2) sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik .
 - 3) perlakuan yang baik manusiawi tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
 - 4) ada rasa aman dari para anggota, baik didalam dinas maupun diluar dinas.
 - 5) hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal penuh dengan rasa kekeluargaan.
 - 6) Para anggota mendapat perlakuan adil dan obyektif.

3. Kinerja Pegawai (Y), indikator penelitian terdiri dari :

- 1) Kemampuan, watak dan minat seorang pekerja, karena ketiganya memiliki fungsi yang mengoptimalkan kinerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja. Kejelasan inilah yang menyebabkan seseorang memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam bekerja.
- 3) Tingkat motivasi kerja. Secara material dan non material seseorang memiliki kinerja karena ada beberapa dorongan dari diri mereka sendiri maupun orang lain.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DPPKAD Kabupaten Kebumen tahun 2016 yaitu sebanyak 113 orang

Teknik Analisis

1. Uji Validitas dan Reliabilitas
 - a. Uji Validitas yang digunakan *product moment*:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 (\sum X^2)\} - \{n \sum y^2 - (\sum Y^2)\}}}$$

Keterangan :

r : Koefisien korelasi

n : Jumlah subyek/responden

x : Skor butir

y : Skor Jumlah

$\sum x^2$: Jumlah kuadrat nilai X

$\sum y^2$: Jumlah kuadrat nilai Y

Dasar pengambilan keputusan dengan tingkat kepercayaan 95%, maka:

- 1) Jika r_{hasil} positif, serta $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka variabel tersebut dinyatakan valid.

- 2) Jika r_{hasil} negatif, serta $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$, maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

b. Uji Realibilitas dengan rumus

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Keterangan :

- r_i = Koefisien realibilitas
 k = Mean kuadrat antara subjek
 $\sum S_i^2$ = Mean kuadrat kesalahan
 S_t^2 = Varian total

2. Uji Asumsi Klasik

1). Uji Normalitas

Deteksi normalitas data pada analisis regresi linear ganda dapat dilakukan secara grafik yaitu menggunakan *P-P Plot*. Terpenuhinya persyaratan analisis normalitas adalah jika titik-titik pada grafik normal *P-P Plot* menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

2). Uji Asumsi Multikolinieritas

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi multikolinearitas, diuji dengan melihat nilai VIF (*Value Inflation Faktor*) dan *Tolerance*. Terpenuhinya asumsi kolinearitas adalah jika pada model persamaan regresi linear ganda tidak memiliki masalah multikolinearitas yang dibuktikan dengan :

- a) Nilai *tolerance* seluruh variabel independen di atas 0,1
 b) Nilai VIF seluruh variabel independen di bawah 10.

3). Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya masalah heteroskedastisitas dapat

digunakan grafik *scatterplot* antara nilai residual regresi dengan nilai prediksi. Model persamaan regresi yang baik adalah yang tidak memiliki masalah heteroskedastisitas yaitu jika titik-titik pada grafik *scatterplot* tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1), dan kompensasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja (Y) dengan menggunakan persamaan regresi dua prediktor yaitu dengan rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- Y : Variabel kinerja
 b_1 : Koefisien regresi gaya kepemimpinan
 b_2 : Koefisien regresi kompensasi
 b_3 : Koefisien regresi lingkungan kerja non fisik
 X_1 : Gaya kepemimpinan
 X_2 : kompensasi
 X_3 : Lingkungan kerja non fisik
 a : Konstanta
 e : Residual

Pembuktian hipotesis dilakukan dengan :

a. Uji Parsial (uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut : $t = \frac{x-\mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$

Keterangan :

T = Nilai t hitung

- \bar{x} = Rata-rata
- μ = Nilai yang dihipotesiskan
- s = Simpangan baku sampel
- n = Jumlah anggota sampel

Kriteria pengujian hipotesisnya adalah:

- a) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima
- b) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F yaitu untuk menguji koefisien regresi secara simultan dilakukan analisis varians terhadap garis regresinya. Nilai F_{hitung} dapat ditentukan dengan rumus:

$$\frac{R^2 / k}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

Keterangan :

- R^2 : koefisien determinasi
- k : jumlah variabel bebas
- n : jumlah sampel
- F : uji hipotesis

Apabila hasil perhitungan :

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak.

- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi berganda tidak mampu menjelaskan variabel terikat.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan berapa besar presentase variasi dalam variable dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Nilai R^2 berada antara 0 dan 1, jika nilai R^2 semakin mendekati 1 artinya semakin besar variasi dari variable dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R^2 dapat dicari dengan rumus :

$$R^2 = \frac{a\sum y + b\sum xy - n(y)^2}{\sum y^2 - n(y)^2}$$

Keterangan :

- R^2 = besarnya koefisien determinasi sampel
- a = titik potong kurva terhadap sumbu Y (konstanta)
- b = slope garis estimasi yang paling baik
- n = banyaknya data
- x = nilai variabel x
- y = nilai variabel y

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Analisis kualitatif dilakukan terhadap penelitian yang telah dilaksanakan mengenai karakteristik responden. Berdasarkan hasil penelitian

yang telah dilakukan, dapat diketahui karakteristik responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin Responden
Berdasarkan jenis kelaminnya, responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 1

Klasifikasi Responden Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	49	49

Perempuan	51	51
Total	100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah perempuan dengan jumlah 51 orang (51 %) dan laki-laki berjumlah 49 orang (49 %).

2. Usia Responden

Berdasarkan usianya, maka responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasi sebagai berikut :

Tabel 2
Klasifikasi Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
15 - 25Tahun	11	11
26-35 Tahun	50	50
36 - 45 Tahun	30	30
> 45 Tahun	9	9
Total	100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini berumur antara 15 sampai 25 tahun sebanyak 11 orang (11%), berumur antara 26 sampai 35 tahun sebanyak 50 orang (50%), berumur antara 35 sampai 45 orang sebanyak 30 orang (30%), dan berumur lebih dari 45 tahun sebanyak 9 orang

(9%). Jadi responden terbanyak dalam penelitian ini adalah yang berumur 26 sampai 30 tahun.

3. Tingkat Pendidikan

Klasifikasi responden berdasar tingkat pendidikannya yaitu seperti yang tertera pada tabel berikut :

Tabel 3
Klasifikasi Responden Tingkat Pendidikannya

Pekerjaan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SMA	22	22
D3	28	28
S1	40	40
S2	10	10
Total	100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMA sebanyak 21 orang (22%), yang

berpendidikan D3 sebanyak 28 orang (28%), yang yang berpendidikan S1/ sederajat sebanyak 40 orang (40%), dan yang

berpendidikan S2/ sederajat sebanyak 10 orang (10%).

Klasifikasi responden berdasar pengeluarannya yaitu seperti yang tertera pada tabel berikut :

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4
Klasifikasi Responden Menurut Lama Bekerja

Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
< 1 – 5 Tahun	43	43
> 5 Tahun	57	57
TOTAL	100	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel 4 dapat diketahui bahwa dari 100 responden, didapat hasil menurut masa kerja < 1 – 5 tahun sebanyak 43 pegawai atau 43 %,

sedangkan menurut masa kerja > 5 tahun sebanyak 57 pegawai atau 57%.

1.1. Analisis Kuantitatif

1. Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Berdasarkan hal di atas maka, instrumen yang valid merupakan instrumen yang

benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Berikut hasil uji validitas untuk masing masing variabel. Butir pernyataan dapat dikatakan valid yaitu :

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$; $\alpha \leq 5\%$, maka dinyatakan valid.
- Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$; $\alpha > 5\%$, maka dinyatakan tidak valid.

Hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Butir	r hitung	rtable	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Butir 1	0,775	1,986	Valid
	Butir 2	0,787	1,986	Valid
	Butir 3	0,748	1,986	Valid
	Butir 4	0,730	1,986	Valid
	Butir 5	0,775	1,986	Valid
	Butir 5	0,735	1,986	Valid
	Butir 7	0,732	1,986	Valid
Kompensasi (X2)	Butir 1	0,754	1,986	Valid
	Butir 2	0,806	1,986	Valid
	Butir 3	0,772	1,986	Valid

	Butir 4	0,752	1,986	Valid
	Butir 5	0,785	1,986	Valid
	Butir 6	0,808	1,986	Valid
Lingkungan Kerja Non fisik (X3)	Butir 1	0,823	1,986	Valid
	Butir 2	0,783	1,986	Valid
	Butir 3	0,822	1,986	Valid
	Butir 4	0,781	1,986	Valid
	Butir 5	0,770	1,986	Valid
	Butir 6	0,753	1,986	Valid
Kinerja (Y)	Butir 1	0,785	1,986	Valid
	Butir 2	0,841	1,986	Valid
	Butir 3	0,835	1,986	Valid
	Butir 4	0,855	1,986	Valid
	Butir 5	0,780	1,986	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa $R_{tabel} < R_{hitung}$ pada tiap butir. Hal ini berarti bahwa seluruh pernyataan/butir yang digunakan dalam penelitian dinyatakan valid (sah).

Kriteria pengujiannya menurut (Ghozali, 2009:49), adalah sebagai berikut :

- a) Jika $\alpha > 0,60$ maka data tersebut dikatakan reliabel.
- b) Jika $\alpha < 0,60$ maka data tersebut tidak reliabel

2. Uji Reliabilitas

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Koefisien alpha	Status
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,874	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,871	Reliabel
Lingkungan Kerjanon fisik (X3)	0,878	Reliabel
Kinerja (Y)	0,878	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas, hasil analisis dapat dijelaskan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, karena besar α lebih dari 0,6.

3. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

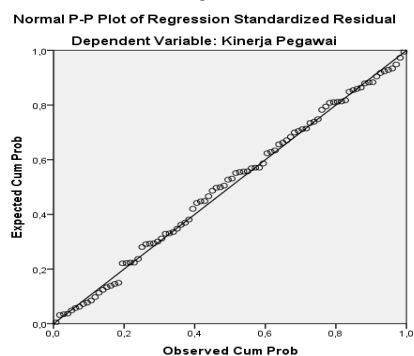
Metode untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, yaitu:

- 1) Jika data menyebar di atas garis diagonal dan mengikuti arah garis

diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar Uji Normalitas



Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Dari gambar terlihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi

antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dideteksi dengan melihat :

- a. Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Tolerance.

- 1) Pedoman suatu model regresi yang tidak terjadi multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dibawah 10 dan *tolerance* diatas 0,1.

- 2) Pedoman suatu model regresi yang terjadi multikolinieritas adalah mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) diatas 10 dan *tolerance* dibawah 0,1.

- b. Besaran korelasi antar variabel independen. Pedomannya koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (dibawah 0,5). Adapun hasil dari analisis uji multikolinieritas sebagai berikut:

Tabel 7 Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	,361	2,769
	Kompensasi	,540	1,852
	Lingkungan Kerja non fisik	,352	2,840

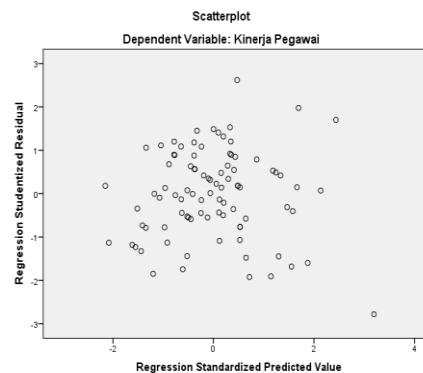
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya).

Berdasarkan tabel *coefficients*^a diatas, dapat dijelaskan bahwa persamaan pada bagian *collinearity statistics* menunjukkan Nilai tolerance seluruh variabel independen diatas angka 0,1, Nilai VIF seluruh variabel independen kurang dari 10. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi ini tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model regresi dapat dipakai.

Gambar Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Primer Diolah, 2017

3) Uji Heteroskedastisitas

Pengujian dilakukan dengan mengamati sebaran pada titik-titik pada *scatterplot* regresi, dengan ketentuan bahwa titik-titik yang tersebar pada *scatterplot* regresi tidak membentuk pola tertentu atau tersebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sumbu X pada *scatterplot* regresi adalah Y yang telah diprediksi

Berdasarkan *Regression Standardized Predicted Value* diatas, menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti titik-titik (poin) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur dan tidak ada pola yang jelas, maka disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.3 Analisis Regresi dan Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel-

variabel yang diteliti dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Tabel 8
Tabel Hasil Analisis Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,575	,922		2,794	,006		
	Gaya Kepemimpinan	,273	,066	,403	4,166	,000	,361	2,769
	Kompensasi	,171	,056	,240	3,028	,003	,540	1,852
	Lingkungan Kerja non fisik	,218	,078	,275	2,804	,006	,352	2,840

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Dari tabel diatas dapat dibentuk persamaan berikut:

$$Y = 2,575 + 0,273X_1 + 0,171X_2 + 0,218X_3 + e$$

Persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstanta(a)= **2,575**

Nilai konstanta atau nilai tetap yang tidak terpengaruh oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja. Artinya apabila Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), dan lingkungan Kerja non fisik(X3), sama dengan nol maka Kinerja Pegawai meningkat sebesar 2,575 dengan asumsi variabel lain tidak berubah atau *ceteris paribus*.

2. Variabel Independent

a. $b_1 = 0,273$

Koefisien regresi untuk Gaya Kepemimpinan sebesar 0,273 artinya Kinerja pada pegawai pada dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen akan

meningkat sebesar 0,273. Ini berarti Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen.

b. $b_2 = 0,183$

Nilai koefisien regresi pada variabel Kompensasi sebesar 0,171. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompensasi yang mendukung akan meningkatkan Kinerja Pegawai pada dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen

c. $b_3 = 0,218$

Nilai koefisien regresi pada variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,218. Hal ini dapat diartikan bahwa Lingkungan Kerja yang mendukung akan meningkatkan Kinerja Pegawai pada dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen

1) Uji t

Hasil analisis uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9
Hasil Analisis Uji t

Variabel	Signifikan	t _{hitung}	t _{tabel}	Kesimpulan
X1	0,00	4,166	1,984	Signifikan
X2	0,03	3,28	1,984	Signifikan
X3	0,06	2,804	1,984	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2017

a. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) mempunyai nilai t_{hitung} sebesar $4,166 > t_{tabel}$ 1,984. Hasil ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan pada Dinas DPPKAD mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Kompensasi

Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui bahwa variabel Kompensasi (X_2) mempunyai nilai t_{hitung} sebesar $3,028 > t_{tabel}$ 1,984. Hasil ini menyatakan bahwa Kompensasi pada Dinas DPPKAD

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Lingkungan Kerja Non Fisik

Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja non fisik (X_3) mempunyai nilai t_{hitung} sebesar $2,804 > t_{tabel}$ 1,984. Hasil ini menyatakan bahwa Lingkungan pada Dinas DPPKAD mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2) Uji F (Simultan)

Hasil analisis uji F dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10
Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	624,643	3	208,214	66,649	,000 ^b
	Residual	949,013	86	11,035		
	Total	1573,656	89			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil uji ANOVA^a, diperoleh nilai F hitung sebesar 66,649 dengan tingkat signifikan 0,000 < dari 0,05. F hitung sebesar 66, 649 lebih besar dari F_{table}2,48 maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik. berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen.

3) Koefisien Determinasi

Hasil analisis koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 11
Nilai R Square
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 ^a	,676	,665	1,5203

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Nilai koefisien determinasi penelitian ini adalah 0,665 artinya 66, 65% kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kebumen dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan kerja non fisik. Sedangkan 33,5% (100%-66,5%) lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pada Dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen. Dengan demikian gaya kepemimpinanyang di diterapkan pada Dinas DPPKAD dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Siti Nurcahyani (2012).

4.4. Implikasi Manajerial

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan, diperoleh nilai sebesar 4,166 dengan nilai signifikansi sebesar 0,00 < 0,05. Hal ini membuktikan bahwa

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel Kompensasi, diperoleh nilai sebesar 3,028 dengan nilai signifikansi sebesar 0,03 < 0,05. Hal ini membuktikan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh

yang positif dan signifikan terhadap Kinerja pada DPPKAD Kabupaten Kebumen. Dengan demikian Kompensasi yang diberikan pada DPPKAD dapat mempengaruhi kinerja pegawai di DPPKAD Kabupaten Kebumen, penelitian ini sejalan dengan penelitian Aditya Kiswuryanto 2014

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel variabel Lingkungan Kerja Non Fisik, diperoleh nilai sebesar 2,084 dengan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa Lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja pada DPPKAD Kabupaten Kebumen. Dengan demikian Lingkungan Kerja Non Fisik yang di diterapkan pada DPPKAD dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada DPPKAD Kabupaten Kebumen, penelitian ini sejalan dengan penelitian Aditya Kiswuryanto 2014 dan Sandy Ahrizal Akhmad 2015

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai secara Simultan (bersama-sama).

Berdasarkan hasil pengujian pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi kerja dan Lingkungan kerja non fisik, diperoleh nilai sebesar

0,665 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 > 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada DPPKAD Kabupaten Kebumen. Dengan demikian Gaya Kepemimpinan, Kompensasi kerja dan Lingkungan kerja non fisik yang di diterapkan pada Dinas DPPKAD dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas DPPKAD Kabupaten Kebumen. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Aditya Kiswuryanto 2014 dan Sandy Ahrizal Akhmad yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis regresi di simpulkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kebumen, dibuktikan dengan angka F hitung sebesar 66,649 dengan signifikan 0,000 sedang $\alpha = 0,05$ karena P_{value} lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Besarnya pengaruh dan kontribusi gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh pada DPPKAD Kabupaten Kebumen adalah 36,6 % sedangkan sisanya sebesar 64,4% dipengaruhi oleh

variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

2. Berdasarkan hasil secara parsial hasil perhitungan variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki t_{hitung} sebesar $4,166 > t_{tabel}$ $1,984$ yang berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kebumen, sedangkan variabel kompensasi (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar $3,028 > t_{tabel}$ $1,984$ berarti variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kebumen dan variabel lingkungan kerja non fisik (X_3) memiliki t_{hitung} sebesar $2,804 > t_{tabel}$ $1,984$ yang berarti variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten Kebumen

Saran

1. Hasil analisis responden tentang gaya kepemimpinan diperoleh rata-rata skor terendah pada indikator pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dengan demikian disarankan kepada pihak yang berkepentingan agar gaya kepemimpinan yang diterapkan pada DPPKAD dapat melibatkan anak buahnya dalam pengambilan keputusan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.
2. Hasil analisis responden tentang kompensasi kerja diperoleh rata-rata skor terendah pada indikator saya mendapatkan penghormatan dan pengakuan melalui tugas tugas yang diberikan instansi, hal ini dapat diartikan bahwa masih kurangnya pengakuan dan penghormatan terhadap pegawai

yang memenuhi dengan demikian disarankan kepada pihak yang berkepentingan untuk lebih ditingkatkan dan lebih menghargai dengan memberikan reward kepada pegawainya.

3. Hasil analisis responden tentang lingkungan kerja fon Fisk diperoleh rata-rata skor terendah pada indikator saya mendapatkan perlakuan yang adil dari atasan maupun rekan kerja sehingga disarankan kepada para pegawai agar lebih menjaga kekompakan agar dan tidak membeda-bedakan sesama pegawai DPPKAD.
4. Hasil analisis responden tentang kinerja diperoleh rata-rata skor terendah pada indikator Kemampuan saya sebagai PNS sudah sesuai dengan kinerja saya di DPPKAD Kebumen, sehingga kinerja saya optimal sehingga disarankan kepada pihak manajemen DPPKAD agar dapat menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan Job Deskripsinya masing-masing sesuai dengan Tupoksinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arep Ishak dan Tanjung Hendrik. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Universitas Trisakti. Jakarta
- Dharmawan, Yusa. 2011. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar*. Tesis.

- Universitas Udayana Denpasar. Bali.
- Dessler Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks halaman 46.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: BPFE Undip
- _____. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L, John Ivanenich and James Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74
- Hasibuan, Malayu P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara halaman 121
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara halaman 121
- Henry Simamora. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta
- Kartono, Kartini. 2006. *Manajemen Kinerja Edisi 2*. Jakarta: Penerbit Salemba
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Rosdakarya: Bandung
- Mangkuprawira, Sjafriz, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nawawi, Hadari, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Onong uchjana Effendy. 2006. Ilmu Komunikasi; Teori dan Praktek. Bandung:
- Robbin, S. 2006. *Organizational Behaviour, Concept, Controversie, Application. Seventh Editions*. Prentice Hall Inc. New South Wales
- Siagian, Sondang P. 2010. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Salemba Empat
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuna Ilmu Populer, Jakarta
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sutrisno, Hadi. 1993. *Metodologi Riset Jilid II*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS

- Tika, H. Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika. Vol 15. No 2. Hal: 116-138
- Tika, Sudarman. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Surabaya: Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian
- Umar, Husein. 2002. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Keenam, SUN, Jakarta
- Wiwik Utami, 2005, "Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Biaya Modal Ekuitas (Studi Pada Perusahaan Publik Sektor Manufaktur)", Simposium Nasional Akuntansi VIII
- Wursanto, IG. 2002. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta : Penerbit Kanisius