

Dampak Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kualitas Perencanaan Pembangunan

Rahmat Rukmana
Universitas Pasundan
E-mail : rahmatrukmana@yahoo.co.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the role of state leadership, motivation, competence, staff performance and quality development planning and to see the high contribution the influence the role of leadership, motivation and competence staff performance and their impact on the quality of development planning. The studies are descriptive methods and verificative. Descriptive method using the assessment scores of the study variables. Verificative using path analysis method (Path Analysis) which aims to determine the causal relationships between variables of the study, and hypothesis testing. The unit analysis on this research is the employees of Bappeda WKPP III West Java Province, with number of sample 196 peoples and using clustered stratified random sampling technique.

The results prove that descriptively, the role of leadership, motivation and work performance employees are on the scale of good, but his achievements have not been optimal. Verificative research results prove that, there is a significant contribution to the role of leadership, motivation and competence staff performance and quality development planning, either simultaneously or partial.

Keywords : role leadership, work motivation, competence, staff performance, and quality development planning.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis mengenai kondisi peran kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, kinerja pegawai dan kualitas perencanaan pembangunan serta untuk melihat besarnya kontribusi pengaruh peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada kualitas perencanaan pembangunan. Metode penelitian dilakukan secara deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif menggunakan penilaian skor terhadap variabel penelitian. Metode verifikatif menggunakan metode analisis jalur (Path Analysis) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kausalitas antar variabel penelitian, serta pengujian hipotesis. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat, dengan jumlah sampel sebanyak 196 orang dan menggunakan teknik clustered stratified random sampling.

Hasil penelitian secara deskriptif membuktikan bahwa, peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai berada pada skala baik, namun pencapaiannya belum optimal. Hasil penelitian secara verifikatif membuktikan bahwa, terdapat kontribusi yang signifikan antara peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dan kualitas perencanaan pembangunan, baik secara simultan maupun parsial.

Kata kunci : peran kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, kinerja pegawai, dan kualitas perencanaan.

PENDAHULUAN

Dalam organisasi, termasuk organisasi pemerintah daerah, peran kepemimpinan menjadi sesuatu yang sentral mengingat faktor peran kepemimpinan merupakan penggerak seluruh sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sebagaimana pendapat Davis *dalam* Pasolong (2010:18) menyatakan bahwa, tanpa peran kepemimpinan, maka suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur. Menurut Yukl (2001) bahwa, dalam dunia bisnis peran-peran manajerial berlaku bagi tiap manajer, namun kepentingan relatifnya dapat berbeda-beda bagi manajer tertentu dengan manajer lainnya. Ada tiga peran manajerial dari Mintzberg dalam organisasi bisnis, yaitu meliputi (1) peran pemrosesan informasi, (2) peran pembuat keputusan, dan (3) peran antar-pribadi.

Peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan kunci maju dan mundurnya sebuah organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi non-bisnis. Menurut Yukl & Lepsinger (2005), Edwin Ghiselli *dalam* Adiyas (2006), Challagalla dan Shervani (2006); Tumbopolon (2008), dan Pasolong (2010:32) bahwa, peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi mempunyai peran dalam pengambilan keputusan, peran mempengaruhi bawahan, peran memotivasi bawahan, peran secara personal (*personal approach*), dan peran informasional. Peran-peran tersebut sepatutnya harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin, karena pemimpin bertanggungjawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan dalam organisasi, terutama untuk menjamin kejelasan visi. Peran kepemimpinan harus dapat menciptakan iklim organisasi, sehingga pegawai merasa bebas tapi penuh tanggungjawab. Menurut Riyono dan Zulaifah (2001:62) bahwa, peran kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat, serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Lucky (2000:187) mengatakan bahwa, peran kepemimpinan di masa yang akan datang cenderung mengarah pada *teaching organization*, yang dapat mengantisipasi perubahan dan keanekaragaman *knowledge*, *skill* dan *ability* sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja. Peran kepemimpinan sangat diperlukan apabila suatu organisasi ingin sukses. Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh, baik terhadap produksi atau jasa maupun terhadap semangat kerja dan kepuasan pegawai melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Sutarto (2006:87) bahwa, peran kepemimpinan birokrasi harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan, yang berdampak kepada meningkatnya kinerja pegawai yang dipimpinnya. Pimpinan birokrasi tentu mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggungjawab (*akuntabilitas*).

Bernard *dalam* Effendi (1992:1) menyatakan bahwa, organisasi merupakan sistem dan kegiatan manusia yang bekerjasama. Sejalan dengan itu, organisasi dikatakan sebagai suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab (Schein *dalam* Mangkunegara, 2001:23). Pernyataan Schein itu menggambarkan bahwa, organisasi mempunyai karakteristik tertentu yang struktur dan tujuannya saling berhubungan serta tergantung pada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Hal ini dapat dikatakan bahwa, organisasi mempunyai tujuan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, sehingga memperoleh kepuasan. Oleh sebab itu, organisasi mengharapkan para pegawai dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi serta kondisi yang kondusif, sehingga pegawai tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan semangat kerja menjadi menurun. Hal ini disebabkan apabila semangat kerja

menurun dapat mengakibatkan kinerja pegawai juga mengalami penurunan. Kinerja pegawai yang menurun akan mengakibatkan kerugian pada organisasi. Kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai terhadap seluruh aktivitas organisasi, dapat dilakukan antara lain melalui pemberian motivasi. Motivasi merupakan hal penting, karena dengan motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat, terutama dalam hal ini menyangkut motivasi kerja yang berperan dalam kinerja yang bersangkutan. Bagaimana pun juga pegawai sebagai individu tidak bisa terlepas dari kebutuhannya, dan untuk itu perlu adanya motivasi yang melatarbelakangi pegawai sebagai individu untuk tetap bekerja.

Gibson dalam Notoatmodjo (2009:125) menyatakan bahwa, faktor-faktor yang menentukan kinerja pegawai salah satunya adalah berasal dari dalam individu, yaitu faktor motivasi kerja. Hal serupa dinyatakan oleh Stoner dalam Notoatmodjo (2009:125) bahwa, kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan faktor persepsi. Pendapat yang dinyatakan oleh Al Jishi (2009:54) "*Facilitate good team working, support, respect for the roles and contributions of others to provide a motivating work environment is another way to increase the production of the workers.*" Memfasilitasi tim kerja yang baik, dukungan, menghormati peran dan lingkungan kerja yang mampu memberikan motivasi, sehingga dengan motivasi tersebut adalah cara yang tepat dalam meningkatkan produktivitas pekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chowdhury (2007:241) membuktikan secara empirik bahwa, variabel motivasi kerja yang terdiri atas dimensi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian serupa dilakukan oleh Frederick et.al (2002:410) "*The results of this study support the notion that increasing levels of motivation may lead to increases in performance.*" Penelitiannya menyimpulkan bahwa, dengan

meningkatnya motivasi, hal ini akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja. Penelitian dalam negeri dilakukan oleh Eka dkk (2009:156) membuktikan secara empirik bahwa, keahlian yang tepat dan motivasi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Berhasil tidaknya kinerja seseorang tergantung dari kompetensi yang dimilikinya, apakah sesuai atau *matching* dengan kompetensi yang menjadi persyaratan minimal dari jabatan yang dipangkunya. Kompetensi dasar dapat dianalogikan dengan *threshold competency* (Spencer dan Spencer, 1993:256). Kompetensi ini wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural. Kompetensi dasar untuk Pejabat Struktural Eselon II, III, dan Eselon IV terdiri atas lima kompetensi meliputi : *integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama, serta fleksibilitas.*

Kompetensi dasar, oleh Ruky (2003:76) disebut kompetensi inti (*core competencies*), yaitu kelompok kompetensi yang berlaku atau harus dimiliki oleh semua orang dalam organisasi. Contoh kelompok *core competency* menurut Ruky (2003:76) seperti : terfokus pada pelanggan, kesadaran bisnis, manajemen perubahan, orientasi pada prestasi atau output, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, mengembangkan orang lain, berpikir analitis, dan pemecahan masalah struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 ditentukan bahwa, kompetensi bidang dipilih dari tiga puluh tiga (33) kompetensi yang tersedia dalam kamus kompetensi jabatan sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, dengan jumlah antara lima sampai dengan sepuluh (10) kompetensi.

Kompetensi bidang atau *differentiating competencies* (Spencer dan Spencer, 1993:156) atau *specific job competencies* (Ruky, 2003:78) merupakan karakteristik pribadi yang spesifik dengan bidang pekerjaan yang dilaksanakan, serta pengetahuan dan keterampilan yang relevan dan lebih bersifat teknis. Seseorang yang tidak berhasil melaksanakan tugas pekerjaan, bukanlah berarti ia tidak memiliki kompetensi, tetapi mungkin saja

karena yang bersangkutan memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini sering kita jumpai di lingkungan instansi pemerintah bahwa, seorang pegawai memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan persyaratan kompetensi minimal yang dituntut oleh jabatannya. Pada hakikatnya tidak ada orang atau Pegawai Negeri Sipil yang sama sekali tidak memiliki kompetensi.

Kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan pemegang jabatan sangat signifikan mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan kepuasan kerja PNS yang bersangkutan. Ada kaitan positif antara kompetensi dengan kinerja, sehingga diharapkan memacu kompetensi dan kinerja akan dapat ditingkatkan (Budi W. Sutjipto, 2002;18). Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya, maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat (Burr dan Ginardi, 2002; Testa, 1999; Suwandi dan Nur Indrianto, 1999; Ulrich, 1997; Griffin, et. al, 2001; Cohen, 1999).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dodik dan Ardani (2010); Prasetyo dan Wahyuddin (2006) membuktikan secara empirik bahwa, variabel kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi akan berperan apabila peran kepemimpinan dalam organisasi tersebut aktif dalam memberikan semangat, moril dan etika dalam bekerja. Sebagaimana dinyatakan Wibowo (2007;105) bahwa, motivasi dan peran kepemimpinan berpeluang dalam mempengaruhi tingkat kompetensi. Oleh karena itu, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Apabila pemimpin dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyeleraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.

Aldair (2008:1) menyatakan bahwa, kepemimpinan dan motivasi diibaratkan sebagai saudara kandung laki-laki dan perempuan. Sulit dibayangkan seorang pemimpin yang tidak

memotivasi orang lain. Pasolong (2010:137) menyatakan bahwa, seorang pemimpin akan berhasil memberikan motivasi yang tinggi bagi bawahannya apabila ia mengenal tingkat kebutuhan pegawai.

Motivasi merupakan proses dasar psikologi. Hal ini diperlihatkan dari hasil analisis terbaru menyimpulkan bahwa, kurangnya tingkat kompetitif pegawai diakibatkan oleh kurangnya pemberian motivasi (Mine, Ebrahimi, and Wachtel, 1995). Motivasi akan berpengaruh terhadap persepsi, personal, sikap dan pembelajaran, sehingga motivasi merupakan unsur yang penting yang berpengaruh terhadap perilaku. Motivasi merupakan proses manajemen yang berpengaruh terhadap perilaku dasar dan pengetahuan dari apa yang orang inginkan. Motivasi merupakan proses membangun dan memberi semangat secara langsung dalam pencapaian perilaku (Luthans, 1998). Sedangkan hubungan peran kepemimpinan dengan kompetensi dinyatakan oleh Lucky (2000) bahwa, peran kepemimpinan dapat membentuk *skill* (keahlian) dan kemampuan sumber daya manusia. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa, peran kepemimpinan memiliki kontribusi yang vital bagi kelangsungan suatu organisasi.

Paradigma lama pembangunan, terutama untuk daerah pada masa sebelum era otonomi adalah bagaimana melaksanakan program-program pemerintah yang datang dari atas. Program pembangunan daerah lebih banyak dalam bentuk proyek dari atas, dan sangat kurang memperhatikan aspek keberlanjutan pembangunan daerah serta partisipasinya masyarakat. Sebagian besar kebijakan pemerintah bermuansa "top-down", dominasi pemerintah sangat tinggi, akibatnya antara lain banyak terjadi pembangunan yang tidak sesuai dengan aspirasi masyarakat, tidak sesuai dengan potensi dan keunggulan daerah, dan tidak banyak mempertimbangkan keunggulan dan kebutuhan lokal.

Kurang terakomodirnya perencanaan pembangunan dari bawah dan masih dominannya perencanaan dari atas, menurut Asmara, H., (2001) adalah karena kualitas dan hasil perencanaan pembangunan dari bawah lemah, yang disebabkan beberapa faktor antara lain : (1)

lemahnya kapasitas lembaga-lembaga yang secara fungsional menangani perencanaan pembangunan; (2) kelemahan identifikasi masalah pembangunan; (3) lemahnya dukungan data dan informasi perencanaan pembangunan; (4) lemahnya kualitas sumber daya manusia, khususnya di daerah; (5) lemahnya dukungan pendampingan dalam kegiatan perencanaan, dan (6) lemahnya dukungan pendanaan dalam pelaksanaan kegiatan perencanaan, khususnya di tingkat Desa dan Kecamatan.

Peningkatan kualitas perencanaan pembangunan merupakan salah satu upaya organisasi untuk memberikan program yang efektif terhadap masyarakat. Program peningkatan kualitas perencanaan pembangunan tersebut menjadi sangat penting, mengingat dampaknya cukup luas dan menyangkut kesejahteraan masyarakat. Upaya dalam meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan adalah dengan memperbaiki kinerja aparatur yang bertanggungjawab secara langsung terhadap pembuatan program perencanaan pembangunan, karena berdasarkan kajian teoritis bahwa, permasalahan utama kurang efektifnya perencanaan pembangunan adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi secara khusus dalam bidang perencanaan pembangunan.

Dalam rangka mewujudkan kompetensi yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, maka peran kepemimpinan aparatur harus mampu menunjukkan dengan baik. Peran kepemimpinan merupakan serangkaian tugas-tugas atau bagaimana posisi seorang pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan, sehingga dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab bawahan atau pegawai berperilaku mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Yukl & Lepsinger, 2005; Edwin Ghiselli *dalam* Adiyas, 2006; Challagalla dan Shervani, 2006; Tumbopolon, 2008; dan Pasolong, 2010:32).

Peningkatan kompetensi pegawai terletak pada peran kepemimpinan, karena pemenuhan keperluan kompetensi untuk setiap pekerjaan merupakan tanggungjawab pemimpin, dan peran kepemimpinan memberikan dampak atau hasil

terbesar kepada arah dan keberhasilan organisasi. Proses suksesi dilakukan dengan mengidentifikasi keperluan atau standar kompetensi untuk setiap pekerjaan dan jabatan terlebih dahulu. Dalam membangun kompetensi pegawai, peran kepemimpinan perlu menumbuhkan karakteristik dan atribut-atribut yang meliputi : peran pengambilan keputusan, peran mempengaruhi, peran memotivasi, peran antar pribadi, dan peran informasional.

Faktor lain yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi merupakan hal penting, karena dengan motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat, terutama dalam hal ini menyangkut motivasi kerja yang berperan dalam kinerja yang bersangkutan. Pegawai sebagai individu tidak bisa terlepas dari kebutuhannya dan untuk itu perlu adanya motivasi yang melatarbelakangi pegawai sebagai individu untuk tetap bekerja. Motivasi merupakan kegiatan yang mendorong, meningkatkan gairah, serta mengajak pegawai untuk bekerja lebih efektif dan bersemangat. Mengingat semangat atau dorongan kerja mempengaruhi tindakan seseorang pegawai, maka suatu organisasi tersebut akan memperoleh hasil yang lebih menguntungkan, sehingga terjadi peningkatan produktivitas.

Kinerja pegawai yang tinggi, aktivitas yang dilakukan akan dapat diselesaikan dengan baik, sehingga akan memberikan kontribusi terhadap kualitas perencanaan pembangunan. Kinerja pegawai tersebut terdiri atas kemampuan dalam menghasilkan kualitas kerja yang baik, kemampuan dalam memenuhi target kuantitas kerja, kemampuan dalam menghasilkan efektivitas kerja, kemampuan dalam mengelola efektivitas sumber daya, serta kemampuan dalam menunjukkan sikap kooperatif dan sikap keterbukaan terhadap penyelia yang dilakukan oleh pihak terkait (Dessler, 1997:125); Bernadin dan Russel, (2000); Mathis dan Jackson (2002); dan Dharma (2005).

Perencanaan pembangunan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah pilihan mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa datang guna

mencapai tujuan yang dikehendaki, serta pemantauan dan penilaian atas perkembangan hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan (SANKRI, 2003). Prinsip perencanaan pembangunan yang baik memperhatikan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, yang mengakomodasikan dinamika perkembangan dan interaksi sosial politik masyarakat bangsa, didukung paradigma pembangunan yang tepat, konsep yang jernih, dan analisis yang akurat dan komprehensif serta integratif.

METODE

Metode penelitian dilakukan secara deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif menggunakan penilaian skor terhadap variabel penelitian. Metode verifikatif menggunakan metode analisis jalur (Path Analysis) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kausalitas antar variabel penelitian, serta pengujian hipotesa.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (variabel X1, X2, dan X3, sebagai variabel yang mempengaruhi), variabel intervening (variabel Y sebagai variabel antara), dan variabel terikat (variabel z sebagai variabel yang dipengaruhi).

Kepemimpinan (X1). Berdasarkan kajian dari beberapa teori yang menyangkut tentang peran kepemimpinan, maka dimensi *peran kepemimpinan* dalam penelitian ini merujuk pada pendapat gabungan dari beberapa konsep teori dan empiris dari Yukl dan Lepsinger (2005), Edwin Ghiselli *dalam* Adiyas (2006), Challagalla dan Shervani (2006); Tumbopolon (2008) dan Pasolong (2010:32). Ada pun dimensi peran kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : peran pengambilan keputusan, peran mempengaruhi, peran memotivasi, peran antar pribadi, dan peran informasional.

Motivasi Kerja (X2). Luthans (2006:20) memberikan pengertian bahwa, motivasi merupakan sebuah proses yang dimulai dari

adanya kekurangan, baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif. Jae (2000:56) berpendapat bahwa, motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai, sehingga faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor *intrinsik* (kebutuhan prestasi dan kepentingan), dan faktor *ekstrinsik* (keamanan kerja, gaji dan promosi).

Kompetensi Pegawai (X3). Dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2002 Tanggal 21 Nopember 2003, dan Keputusan Lembaga Adiministrasi Negara Nomor : 541/XIII/10/6/2001, ditentukan bahwa, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Selanjutnya, dinyatakan pula bahwa, kompetensi tersebut diantaranya mencakup integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama dan fleksibilitas. Dari berbagai dimensi kompetensi pegawai yang sudah diterapkan pada penelitian sebelumnya, maka variabel kompetensi dalam penelitian ini mengacu kepada pendapat Spencer dan Spencer (1993:9); Sanderson et.al., (2002); Dharma (2005:20); Sampson dan Fytros, (2008a); Siswanto (2003:8), dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2002, serta Keputusan Lembaga Adiministrasi Negara, Nomor 541/XIII/10/6/2001, yang meliputi sebagai berikut : pengetahuan, kemampuan individu, kemampuan organisasi, integritas, perencanaan dan pengorganisasian, dan kemampuan berkomunikasi.

Kinerja Pegawai (Y). Mangkunegara (2004:167) mengemukakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja, mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas karena sebagai indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Kinerja juga merupakan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugasnya, sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang mencerminkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Dalam penelitian ini, variabel kinerja pegawai menggunakan konsep gabungan dimensi dari Dessler (1997:125); Bernadin dan Russel (2000); Mathis dan Jackson (2002); dan Dharma (2002); yaitu terdiri atas : kualitas kerja, kuantitas kerja, efektifitas kerja, efektifitas terhadap penggunaan sumber daya, sikap kooperatif, dan kebutuhan terhadap pengawasan.

Kualitas Perencanaan dan Pembangunan (Z).

Dalam Undang-Undang Nomor 25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional bahwa, perencanaan pembangunan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Dapat disimpulkan bahwa, kualitas perencanaan pembangunan merupakan standar menetapkan tujuan dan merumuskan langkah-langkah yang

memiliki kemampuan dan kehandalan yang sistematis serta terukur, sehingga dapat memaksimalkan pencapaian tujuan pembangunan.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 memberikan gambaran bahwa, perencanaan pembangunan yang berkualitas harus mampu memenuhi kriteria yang *sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, dan tanggap terhadap perubahan.*

Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat, dengan perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dihasilkan responden sebanyak 196 orang. Mengingat populasinya bertingkat, maka sampelnya pun bertingkat dengan menggunakan teknik *clustered stratified random sampling.*

Adapun rumus penentuan sampel sebagai berikut :

$$ni = \frac{Ni}{N} S$$

Keterangan :

- ni = jumlah sampel menurut stratum
- Ni = jumlah populasi menurut stratum
- N = jumlah populasi = 291
- S = jumlah sampel = 169

Tabel 2.
Clustered Stratified Random Sampling

No	Bappeda	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah Sampel (Orang)
1	Kabupaten Kuningan	59	34
2	Kabupaten Indramayu	60	35
3	Kabupaten Majalengka	61	36
4	Kabupaten Cirebon	62	36
5	Kota Cirebon	49	28
Jumlah		291	169

HASIL dan PEMBAHASAN

Peran Kepemimpinan (X₁) Terhadap Motivasi Kerja (X₂)

Keeratan hubungan variabel, antara peran kepemimpinan dengan motivasi kerja diperoleh

besaran nilai koefisien korelasi yaitu 0,803; sehingga dikatakan bahwa, antara peran kepemimpinan dengan motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria baik. Hasil ini membuktikan bahwa, pimpinan hendaknya memberikan motivasi dan dorongan kepada

pegawai, dikarenakan pegawai membutuhkan pimpinan yang memiliki karakter dan pendekatan dengan pegawai dalam memberikan dorongan atau semangat kerja. Hasil ini selaras dengan pernyataan Pasolong (2009:151) bahwa, pimpinan hendaknya mampu memberikan inspirasi melalui keteladanan yang baik, misalnya perilaku serius dalam bekerja, semangat yang tinggi, perilaku efektif, perilaku yang konsisten, dan etos kerja yang tinggi. Hal yang demikian inilah yang dapat memiliki *multiplier effect* terhadap motivasi para pegawai. Hasil penelitian ini mendukung terhadap pernyataan Sutarto (2006:87), dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Riyono dan Zulaifah (2001), yang masing-masing menyatakan bahwa, peran kepemimpinan berkaitan dan mempunyai kemampuan signifikan dalam memberikan motivasi kepada pegawai.

Hubungan Kompetensi (X₃) Terhadap Peran Kepemimpinan (X₁)

Peran kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 2005:39). Untuk itu, agar peran kepemimpinan menjadi semakin nyata, maka perlu didukung oleh kompetensi, seperti yang dikemukakan oleh Ordway Tead bahwa, sebagai salah satu dari 10 sifat peran kepemimpinan (Kartini Kartono, 2006:37) adalah penguasaan teknis agar pemimpin mempunyai wibawa terhadap bawahan, maka dia harus menguasai sesuatu pengetahuan atau keterampilan teknis. Hal ini terbukti dari keeratan hubungan antara variabel kompetensi dengan peran kepemimpinan, diperoleh besaran nilai korelasi yaitu 0,750. Fakta ini mempertegas bahwa, antara kompetensi dengan peran kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria baik.

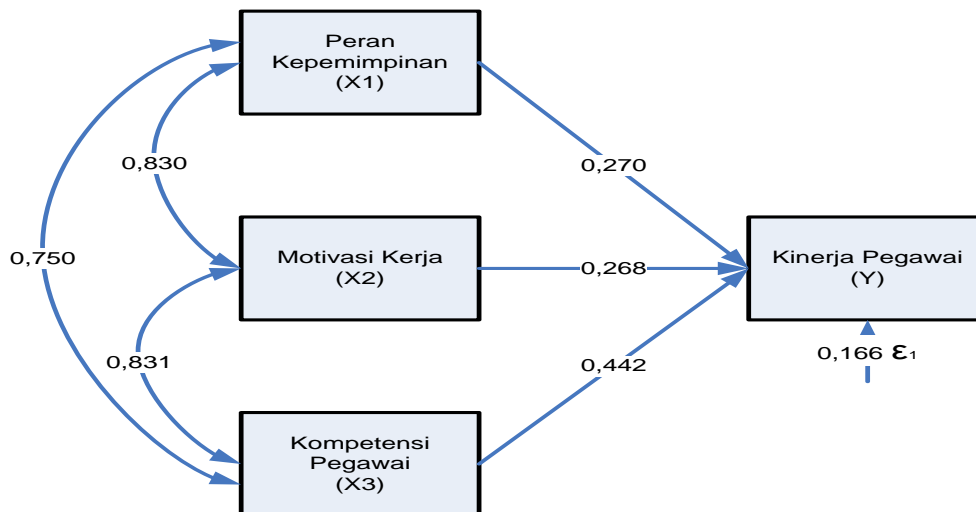
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, peran kepemimpinan Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat dipandang baik dalam melakukan peran mengarahkan, memotivasi, komunikasi, evaluasi, solusi dan keteladanan dalam hal kompetensi yang dimilikinya kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendapat dukungan teori yang dinyatakan oleh Lucky (2000:187) bahwa, kepemimpinan di masa yang akan datang cenderung mengarah pada pembelajaran organisasi yang dapat mengantisipasi perubahan dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan, keahlian dan *ability* sebagai prediktor dalam peningkatan kompetensi.

Hubungan Motivasi Kerja (X₂) Terhadap Kompetensi Pegawai (X₃)

Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah motivasi kerja yang tinggi (Moeheriono, 2010:17). Hal ini berarti bahwa, dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi, seorang pegawai dapat terdorong untuk memiliki kompetensi yang handal sesuai dengan yang dibutuhkan di dalam pekerjaan.

Dari hasil analisis penelitian secara verifikatif membuktikan bahwa, keeratan hubungan antara variabel kompetensi dengan peran kepemimpinan, diperoleh besaran nilai korelasi yaitu 0,750. Fakta ini mempertegas bahwa, antara kompetensi dengan peran kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria baik. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, para pimpinan Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat dipandang baik dalam melakukan peran mengarahkan, memotivasi, komunikasi, evaluasi, solusi dan keteladanan dalam hal kompetensi yang dimilikinya kepada pegawai.



Gambar 1.
 Model Struktur 1 Dalam Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Tabel 2.
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Peran Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	Pengaruh				Total Tidak Langsung	Total Pengaruh
	Langsung ke Y	Tidak Langsung				
		X ₁	X ₂	X ₃		
Peran Kepemimpinan (X ₁)	0,073	-	0,058	0,090	14,80%	22,10%
Motivasi Kerja (X ₂)	0,072	0,058	-	0,098	15,30%	22,90%
Kompetensi Pegawai (X ₃)	0,196	0,090	0,098	-	18,50%	38,40%
					Total Pengaruh	83,40%

Sumber : Data Hasil Kuesioner Diolah

Pengaruh Parsial Peran Kepemimpinan (X₁) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hal terpenting dalam mewujudkan kinerja organisasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawainya agar mendatangkan kontribusi besar dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pasolong (2010:32) bahwa, efisiensi organisasi dan efektivitas kinerja pegawai dapat dicapai apabila pemimpin berperan secara aktif dalam mengkoordinasikan semua bawahannya di lingkungan birokrasi.

Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu relatif singkat dan mencapai tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat memberikan pelayanan yang baik agar tujuan suatu birokrasi dapat terselenggara dengan baik sesuai dengan visi yang telah ditentukan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soemartini dkk, (2008) menemukan model empirik kausalitas antara variabel peran kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa, peran kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian sekarang bahwa, ditemukannya nilai pengaruh positif antara variabel peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Nilai besaran pengaruh langsung peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 7,29 %, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 5,81 %, dan kompetensi pegawai sebesar 8,95 %, sehingga total pengaruh parsial peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 22,05 %.

Berdasarkan uji hipotesis peran kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $\text{Sig. } (0,000) < \alpha (0,05)$. Hasil tersebut menunjukkan sinergitas antara peran kepemimpinan dengan motivasi kerja dan kompetensi pegawai ikut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Suryana (2008:136) bahwa, peran kepemimpinan sebagai faktor penting untuk mempengaruhi kinerja orang lain, dan memberikan sinergi yang kuat demi tercapainya tujuan. Untuk dapat mampu menggunakan waktu dan tenaga orang lain dalam mengelola dan mengembangkan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan semangat mengembangkan orang-orang disekelilingnya. Sedangkan menurut Yukl (2009:172), seorang pemimpin untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif harus mampu mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan permintaan, mendukung proposal dan mengimplementasikan kebijakan.

Pengaruh Parsial Antara Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian ini menyatakan secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian ini terlihat pengaruh yang terjadi dalam analisis jalur (*Path Analysis*) adalah positif dan signifikan. Nilai besaran pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 7,18 %, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui peran kepemimpinan 5,81 %, dan kompetensi pegawai 9,54 %, sehingga total pengaruh parsial motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 22,53 %. Berdasarkan uji hipotesis motivasi kerja secara parsial, ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai $\text{Sig. } (0,000) < \alpha (0,05)$.

Pengaruh positif menunjukkan bahwa, jika motivasi kerja semakin baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan pengaruh yang signifikan menunjukkan bahwa, motivasi kerja berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Prasetyo dan

Wahyuddin (2006) yang membuktikan secara empiris bahwa, faktor motivasi kerja lebih besar pengaruhnya daripada kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja (R^2) sebesar 0,397. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Gibson dalam Notoatmodjo (2009:124) bahwa, faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang diantaranya adalah variabel psikologis yang menyangkut tentang persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian dan sebagainya. Stoner dalam Notoatmodjo (2009:125) menyatakan bahwa, kinerja seseorang atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, faktor persepsi, sehingga motivasi merupakan faktor yang berpengaruh dalam kinerja seseorang, baik secara teoritis maupun empiris.

Hasil penelitian ini mendapat dukungan teori dari Notoatmodjo (2009:125); Morrison (1994:68); Mangkunegara (2002:93) dan Robbins (2003:74) bahwa, motivasi merupakan prediktor dalam meningkatkan kinerja atau produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung terhadap hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chowdhury (2007:241); Frederick et.al (2002:410); Eka dkk (2009:9) bahwa, motivasi mampu membuktikan secara empiris merupakan variabel yang perlu diperhatikan, mengingat mempunyai nilai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Pengaruh Parsial Kompetensi Pegawai (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hipotesis menyatakan bahwa, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa, kompetensi merupakan penjabar yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi mencakup kemampuan individu, kemampuan terhadap organisasi, sikap integritas, kemampuan dalam memahami perencanaan dan keorganisasian, serta kemampuan berkomunikasi ini yang harus dimiliki oleh setiap para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kompetensi merupakan perpaduan antara kematangan pekerjaan (kemampuan), kematangan psikologi (kemauan), dan pengalaman kerja yang dapat mengarahkan perilaku diri sendiri. Spencer dalam Moeheriono

(2009:8) menyatakan bahwa, kompetensi mempunyai hubungan sebab akibat (*causality reletad*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan, serta kompetensi yang terdiri atas : motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang dapat memprediksikan perilaku seseorang, sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dodik dan Ardani (2010), kemudian Prasetyo dan Wahyuddin (2006) menyimpulkan bahwa, faktor kompetensi terbukti secara empiris berpengaruh terhadap produktivitas kerja auditor. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa, ditemukan secara empiris pengaruh positif dan signifikan dari faktor kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Nilai besaran pengaruh langsung kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 7,18 %, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui peran kepemimpinan sebesar 8,95 % dan motivasi kerja 9,54 %, sehingga total pengaruh parsial kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 38,09 %. Berdasarkan uji hipotesis kompetensi pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai Sig. (0,000) < α (0,05).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dari (Palan, 2007; Wibowo, 2007:105; Ruky, 2003; Burr dan Ginardi, 2002; Testa, 1999; Ulrich,1997; Griffin,2001; Cohen,1999) bahwa, kompetensi sebagai prediktor penting dalam rangka membantu meningkatkan prestasi kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung terhadap hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dodik dan Ardani (2010); Prasetyo dan Wahyuddin (2006) yang menunjukkan pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Simultan Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen

Secara simultan variabel independen yaitu peran kepemimpinan, motivasi dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 83,40 %, sedangkan sisanya sebesar 16,60 % merupakan

pengaruh dari variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai sebesar 83,40 % tersebut merupakan kontribusi dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Meskipun pengaruh langsung nilainya lebih kecil dari total pengaruh tidak langsung. Besarnya pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan pengaruh langsung dari ketiga variabel (peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi pegawai) terhadap kinerja pegawai dikarenakan ketiga variabel tersebut memiliki keeratan yang cukup tinggi, sehingga ini membuktikan bahwa secara empirik dari ketiga variabel tersebut adanya sinergitas hubungan atau keterkaitan di antara variabel independen dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis antara variabel independen dengan variabel kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang signifikan dengan nilai Sig. sebesar 0,000 yang lebih kecil dari α (0,05), sehingga H_0 ditolak. Artinya peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tella et.al, (2007); Tjahyono dan Gunarsih (2010); Suparman (2007); Dodik dan Ardani (2010); tentang hasil studi terhadap variabel motivasi, kompetensi, dan peran kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Masing-masing peneliti telah berhasil mengidentifikasi ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kerja pegawai.

Penelitian Pusbindiklatren (2002) menemukan secara deskriptif bahwa, dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan, maka perlu disusun rencana dan upaya dalam meningkatkan profesionalisme dan karir pegawai. Adanya peningkatan tersebut diharapkan dapat bekerja secara optimal dengan menggunakan seluruh potensi diri dan sumberdaya di institusinya guna menyelesaikan seluruh tugas dan fungsi institusi.

Pengaruh Kinerja Pegawai (Y) Terhadap Kualitas Perencanaan Pembangunan (Z)

Dalam hasil analisis jalur diketahui bahwa, nilai koefisien kualitas perencanaan pembangunan sebesar 0,939 dengan koefisien determinasi sebesar 88,20 %, dan terdapat pengaruh di luar variabel yang diteliti sebesar 11,80 %. Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai Sig.0,000 yang lebih kecil dari α (0,05), dengan demikian H_0 ditolak, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa, kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas perencanaan pembangunan. Artinya, kinerja pegawai Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat berpengaruh positif terhadap kualitas perencanaan pembangunan.

Penelitian ini mendukung terhadap hasil penelitian Pusbindiklatren (2002) yang menyatakan bahwa, ditemukannya standar kapasitas institusi perencanaan pembangunan agar mampu menghasilkan perencanaan pembangunan yang berkualitas, maka kondisi sumber daya manusia harus memenuhi kriteria yang telah dipersyaratkan.



Gambar 2

Model Struktur 2 Dalam Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

- Z = Kualitas perencanaan pembangunan
- Y = Kinerja pegawai
- E2= Pengaruh variabel lain di luar model

KESIMPULAN

Peran kepemimpinan Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat dipersepsikan baik oleh responden, hal ini didasarkan pada perolehan nilai rata-rata jawaban responden berada pada kategori 'baik'. Pada umumnya responden memberikan tanggapan positif, terutama berkaitan dengan peran kepemimpinan sebagai peran informasional dan peran antar personal, namun ditemukan kelemahan pada peran memotivasi, terutama menciptakan kerjasama yang harmonis.

Motivasi kerja Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat dipersepsikan baik oleh responden, hal ini didasarkan pada perolehan nilai rata-rata

jawaban responden berada pada kategori 'baik'. Pada umumnya responden memberikan tanggapan positif, terutama berkaitan dengan pemberian motivasi secara ekstrinsik, namun ditemukan kelemahan pada motivasi intrinsik, terutama perhatian terhadap kesempatan berprestasi.

Kompetensi pegawai Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat dipersepsikan baik oleh responden, hal ini didasarkan pada perolehan nilai rata-rata jawaban responden berada pada kategori 'baik'. Pada umumnya responden memberikan tanggapan positif terhadap kemampuan tentang integritas, dan kemampuan dalam melakukan perencanaan dan pengorganisasian, namun ditemukan kelemahan pada kemampuan berkomunikasi, terutama berkomunikasi secara vertikal.

Kinerja pegawai Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat dipersepsikan baik oleh responden, hal ini didasarkan pada perolehan nilai rata-rata jawaban responden berada pada kategori 'baik'. Pada umumnya responden memberikan tanggapan positif, terutama yang berkaitan dengan penilaian kebutuhan akan pengawasan, dan penilaian terhadap sikap kooperatif pegawai, namun ditemukan kelemahan pada aspek kemampuan kuantitas kerja, terutama tingkat kemampuan dalam target penyelesaian kerja.

Kualitas perencanaan pembangunan Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat dipersepsikan baik oleh responden, hal ini didasarkan pada perolehan nilai rata-rata jawaban responden berada pada kategori 'baik'. Pada umumnya responden memberikan tanggapan positif, terutama berkaitan dengan kondisi perencanaan pembangunan yang tanggap terhadap perubahan, dan perencanaan pembangunan menyeluruh, namun ditemukan kelemahan pada perencanaan pembangunan terpadu, terutama perencanaan yang berdampak positif terhadap peningkatan kegiatan masyarakat.

Peran kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh dari peran kepemimpinan merupakan pengaruh terkecil apabila dibandingkan dengan motivasi kerja dan kompetensi pegawai.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan pengaruh yang berada di antara peran kepemimpinan dan kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh langsung kompetensi pegawai merupakan pengaruh terbesar apabila dibandingkan dengan peran kepemimpinan dan motivasi kerja. Peran kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi pegawai mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan. Kinerja pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas perencanaan pembangunan.

REFERENSI

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- A.A. Anwar PrabuMangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Adisasmito, L.S. 2007. *Mental Juara Model Atlet Berprestasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Adiyas. 2006. *Analisis Tentang Peranan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai Pada PT. Tanamas Industri & Co*. Bulletin Penelitian No.10 Tahun 2006.
- Ahmadi, Abu dan Cholid Narbuka. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ariyanto, Dodik dan Ardani Mutia Jati. 2010. *Pengaruh Independensi, Kompetensi, Dan Sensitivitas Etika Profesi Terhadap Produktivitas Kerja Auditor Eksternal (Studi Kasus Pada Auditor Perwakilan BPK RI Provinsi Bali)*. Jurnal Manajemen Akuntansi : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana.
- Arsyad, L. 1999. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*. Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Ainsworth, Murray, Neville Smith and Anne Millership. 2002. *Managing People : Understanding and Improving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Aldair, John. 2008. *Kepemimpinan Yang Memotivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Allison, M and Hartley, J. 2000. *The Role Of Leadership of In The Moderenisasi and Improfment of Public Service*. Public Money And Management, April-June.
- Asmara, Lalu Hajar. 2001. *Mencari Format Perencanaan Pembangunan Yang Aspiratif Untuk Mendukung Implementasi Otonomi Daerah*. Makalah Diskusi Internal Bapeda Lombok Tengah, 10 April 2001.
- Atep Adya Barata. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : Gramedia.
- Asri, Syahrumsyah. 2008. *Pengaruh Pengembangan Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan*. Studi Pada Kantor Samsat Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Jurnal Borneo Administrator Volume 4.No. 1, 2008.
- Aqib, Haedar. *Artikulasi Perkembangan Ilmu Administrasi Publik*. Jurnal Program Sarjana dan Pascasarjana UNM, UNISMUH dan STIA LAN Makassar. blog.ub.ac.id/.../Artikulasi-Perkembangan-Administrasi-Publik-Jurnal.
- Bahman P. Ebrahimi. 1995. "Motivation to manage in Hong Kong: Modification and test of Miner Sentence Completion Scale-H". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 Iss: 6, pp.401-414
- Bennis dan Nanus. 1995. *Leaders : The Strategies for Taking Charge*. New York.
- Backer, Brian E., Mark A. Huselid and Dave Ulrich. 2001. *The Scorecard Lingking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Beston, Massachusetts.
- Bernardin dan Russel. 2006. *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Burr, Renu dan Antonio Girardi. 2002. *Intelektual Capital : More Than The Interaction of Competence x Commitment*. Australian Journal of Management. Volume 27 Spesial Issue September 2002. p.77-88.
- Burgoyne, John, Wendy Hirsh and Sadie Williams. 2007. *The Development of Management and*

- Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need.* The views expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Department for Education and Skills. © Lancaster University 2004 ISBN 1 84478 286 7.
- Cohen M, John and Peterson B, Stephen. 1999. *Administrative Decentralization (Strategies for Developing Countries)*. Kumarian Press : USA.
- Cooper, Donald R, Pamela S. Schindler. 2008. *Business Research Methods*. Ten Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Cascio, Wayne. 2003. *Managing Human Resources Productivity, Quality Of Work Life, Profits*. Fourth Edition. McGraw-Hill Inc.
- Challagalla, N. Goutham and Shervani, A. Tasadduq. 2006. *Dimensional and Type of Supervisory Control : Effect on Sallesperson Performance and Atisfaction*. Journal of Marketing, Vol. 60. January.
- Christina M. Frederick, Recascino and Steven Hall. 2002. *Pilot Motivation and Performance : Theoretical and Empirical Relationships*. Department of Human Factors and Systems. Embry–Riddle Aeronautical University
- Davis, Keith and John W Newstrom. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid 1, 2. (Terjemahan), Edisi Ketujuh.
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Benyamin Molan, Jilid 2, Jakarta: Erlangga.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Benyamin Molan Jilid 1, Jakarta: Erlangga.
- _____. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Benyamin Molan Terjemahan, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- _____. 1992. *Manajemen Personalialia : Teknik dan Konsep Modern*. Terjemahan, Alih Bahasa : Benyamin Molan. Jakarta : Erlangga.
- Dharma, Surya. 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Majalah Usahawan, Nomor 01 Tahun XXXI, Januari, Jakarta
- Drucker, P.F. 1996. *The Leader of The Future*. New York. The Drucker Foundation.
- Dwiyanto, Agus dkk. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Eka, Suryaningsih, Wardani. 2009, *Pengaruh Kompensasi, Keahlian dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangunan Jawa Bali Unit Pembangunan Muara Tawar*. Jurnal Manajemen : Universitas Gunadarma.
- Elida Prayitno. 2003. *Motivasi Dalam Belajar*. Jakarta : Depdikbud.
- Flippo, Edwin, B. 2007. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Moch. Masud, Jakarta: Erlangga.
- Friska. 2004. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. e-USU Repository © Universitas Sumatera Utara.
- Gibson, J, L. Ivanevich, J.M dan Donnely, J.H. 2003. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan oleh Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- _____. 1999. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1, Edisi ketujuh, Jakarta : Erlangga.
- _____. 1998. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 9 Ed. Richard D. Irwin Inc.
- Griffin, EM. 2001. *A First Look At Communication Theory*. Fifth Edition, NY, Mc Graw Hill.
- Goulud, D & Weinberg, R.S. 2007. *Foundations of Sport and Execrcive psychology (4th edition)*. Champaign, Il : Human Kinetics.
- Hadi, Agus Purbathin. 2004. *Revisi Mekanisme dan Peningkatan Kualitas Perencanaan Desa Menuju Pembangunan Desa yang Partisipatif dan Berkelanjutan di Era Otonomi Daerah*. Jurnal Perencanaan Pembangunan.
- Hannon, Paul D., Dean Patton and Sue Marlow. 2000. *Transactional Relationships : Developing Management Competencies For Effectiveness Small Firm Stakeholder Interactions*. Education and Training, Vol. 42, No. 4/5, p.237–245.
- Hartati, Iswahyu. 2005. *Pengaruh Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah*

- Kabupaten Malang. *Jurnal Eksekutif*, Volume 2, Nomor 1, April 2005.
- Helena, Marly AK. 2009. *Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Bidang Pelayanan Publik (Studi Pada Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang*. *Jurnal Manajemen* : Universitas Sumatera Utara.
- Heffes, E. M. 2006. *Leadership's Role In Shaping and Sustaining FEI*. *Financial Executive*, May.
- House, R. J & Shamir, B. 1993. *Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership, Leadership Perspectives and Research Directions*. p.81-107. New York : Academic Press.
- Horton, Sylvia. 2000. *Introduction The Competency Movement : Its Origin and Impact on The Public Sector*. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13, No.4, p. 306–318.
- Hill, Carol, SJ. 1997. *Organisational Theory And management : A Macro Approach*. John Willey and Sons Inc, New York. 1997.
- Ilyas, Y. 2001. *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Jae, Moon M. 2000. *Morganizational Commitment Revisited in Public Management*. *Public Performance and Management Review*, Vol. 24, No. 2.
- Jurkeiwicz, Massey. 2001. *Motivation in Public and Private Organization : A Comparative Study*. *Public Productivity and Management Review*, Vol. 21, No. 3, March
- Juran B, Daniel & Gyra, L, Thomas. 1993. *Organizational Attractiveness, An Interactionist Perspective*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, p. 184–193.
- Kartono, Kartini. 2005. *Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bandung : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartasasmita, Ginanjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Jakarta : CIDES.
- Kirom, Bahrul. 2009. *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung : Reka Cipta.
- Kossen, Stan. 1993. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Edisi Ketiga, Jakarta : Erlangga.
- Kopelman E.Richard. 1986. *Managing Productivity in Organization A Pratical People Oriented Perspective*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Kouzes, M. James dan Posner Z. Barry. 1996. *Kredibilitas (Terjemahan)*. Professional Books. Jakarta.
- Kusnendi. 2005. *Analisis Jalur Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lisrel 8*. Bandung : Jurusan Pendidikan Ekonomi UPI.
- Lako, Andreas dan Sumaryati, Anna. 2002. *Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Usahawan* No.10. TH.XXXI.
- Lodge, B dan C. Derek. 1993. *Organizational Behavior and Design*. Jakarta : Gramedia.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University.
- _____. 2005. *Organizational Behavior*. Elevent Edition, Mc Growth-Hill Book Co, Singapore.
- Lucky.E. 2000. *Peran Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Sales Force*. *Usahawan* No.12, Th. XXIX. Desember.
- Maarif, Syamsul. 2003. *Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Guna Mengantisipasi Kebutuhan Sektor Pelayanan Publik (Orasi Ilmiah Wisuda XXIII/ 2003 STIA LAN)*, Bandung.
- Made Pidarta, 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Crt. II, Jakarta, Rineka Cipta.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- _____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Marshall, Patricia. 2003. *Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?*. Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing. Editor Bouler, M. Dalziel dan Jackie Hill. Alih Bahasa Bern Hidayat. PT. Bhuana Ilmu Populer, Hal 36–51.
- Mas'ud, Moch. 2004. *Survey Diagnosis Organizational*. Undip, Semarang.
- Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : Pustaka LP3ES. Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan.
- Mathis dan Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa : Diana Anggelica, Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2004. *Human Resource Management*; Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih bahasa : Diana Anggelica. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Morrison E.M. 1994. *Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective*. Academy of Management Journal, Vol. 31, p. 1543-1567.
- Morrisey, GL. 2002. *Pedoman Pemikiran Strategis Membangun Landasan Perencanaan Anda*. (Alih Bahasa oleh Gianto Widiyanto). Jakarta : Prenhallindo.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi : Competency Based Human Resource Management*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Moerad Baso. 2003. *Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi Suatu Pendekatan Stratejik Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM Dalam Konteks Globalisasi dan Otonomi Daerah*. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 02/Th. XXXII, Februari.
- Mohammed S. Chowdhury. 2007. *Enhancing Motivation And Work Performance Of The Sales people : The Impact Of Supervisors' Behavior*. African Journal of Business Management Vol. 1 (9), pp. 238-243, December 2007 Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> ISSN 1993-8233 © 2007 Academic Journals.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government :Pengalaman Dari Daerah*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Mulyasa. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi : Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustopadidjaja. 2002. *Paradigma-paradigma Pembangunan*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*.Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Ndraha, T. 2005. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- _____. 2003. *Ilmu Pemerintahan I. II. III dan IV (Kybernologi)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart and Patrick M. Wright. 2000. *Human Resources Management : Gaining Competitive Advantage*. Third Edition, Mc. Graw Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nurcholis, Hanif. 2005. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta : Grasindo.
- Palan, R. 2007. *Competence Management-A Practicionser's Guide (Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi)*.Penterjemah : Octa Melia Jalal. Jakarta : PPM
- Pasolong, Harbani. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Prasetyo, Edhi dan M. Wahyuddin.2006. *Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia : Program

- Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta Jalan A. Yani, Tromol Pos 1, Abelan, Surakarta 57102.
- Prasojo, Eko, Teguh Kurniawan. 2008. *Reformasi Birokrasi dan Good Governance : Kasus Best Practice dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia, Banjarmasin, 22–55 Juli 2008.
- _____. 2004. *Birokrasi Tambah Berat Pascareformasi (Kompas Cyber Media, 6 November 2004)*. Download http://www.komunitasdemokrasi.or.id/comments.php?id=P42_0_13_0 pada tanggal 1 januari 2012 pukul 09.30.
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPE.
- Purwanegara, Djumhana, Ikke Dewi Sartika dan Slamet Bangsadikusumah. 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resources Development)*. Bandung : Wahana Jaya Abadi.
- Pusbindiklatren. 2002. *Standar Kapasitas Institusi Perencanaan Pusat dan Daerah Dalam Menunjang Pelaksanaan JFP*. Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren).
- Puspasari, Indra. 2009. *Kinerja Pemasaran Jasa dan Kereliasan Pasien Dalam Membentuk Nilai Jasa Dalam Rangka Meningkatkan Kepercayaan Pasien Rumah Sakit Umum di Bandung*. Disertasi : Universitas Padjadjaran.
- Retnaningsih, Sudarwanti. 2007. *Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang)*. Penelitian Individu : Universitas Diponegoro Semarang.
- Riduwan dan Akdon. 2009. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Riyono B dan Zulaifah, E. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM : Yogyakarta.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9 Jilid 1. Salemba : Jakarta.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 6 jilid 1. Jakarta : Salemba.
- Robbins, P. Stephen. 2007. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Benyamin Molan, Pearson Education. Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- _____. 2006. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey Prentice-Hall Inc.
- _____. 2005. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey Prentice-Hall Inc.
- _____. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jilid 3. Jakarta : Erlangga.
- _____. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrol, Aplikasi*. Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia.
- _____. & Coulter Mary. 2002. *Management*. 7th Edition, Pearson Education. Inc., New Jersey, USA.
- Ruky, Achmad S. 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sampson, D. & Fytros, D. 2008a. *Competence Models in Technology-enhanced Competence-based Learning*. In Adelsberger.
- Sanderson, Marcia dan Charlene Urwin. 2002. *Performance Dimension Approach to Competence*. LMSW-ACP.
- Sartono, dkk. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gava Media.
- Sedarmayanti. 2007. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) dan Good Corporate Governance*. Bandung : Mandar Maju.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*. America : Thirt Edition, John Wiley & Sons, Inc.

- Setiyono, Budi. 2004. *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Semarang : Puskodak UNDIP.
- Shaari, Shukor, ABD, Noran Fauziah Yakub dan Rosna Awang Hashim. 2002. *Job Motivation and Performance of Seconary School Teachers*. Malaysian Management Journal 6 (1&2), 17-24 (2002).
- Shadare Oluseyi, A dan Hammed, T. Ayo. 2009. *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 16 (2009), <http://www.eurojournals.com>.
- Siagian, Sondang. 2005. *Fungsi-fungsi Manajerial*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi IV. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Simanjuntak, J Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Penerbit Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia : Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siswanto, Joko. 2003. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Makalah Disampaikan Dalam Lokakarya, Pengukuran Kompetensi Individu. Jakarta : Departemen Kehutanan.
- Soetjipto, W Budi.dkk. 2007. *Paradigma Baru*. Manajemen Sumber Daya Manusia. Editor : A. Usmara. Amara Books, Yogyakarta.
- Soemartini, Eny Supartini, Neneng Sunengsih dan Titi Purwandari. 2008. *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kelurahan Citeureup Kecamatan Cimahi Utara*. Penelitian Pengabdian Masyarakat. Lembaga Pengabdian Masyarakat : Universitas Padjadjaran : Bandung.
- Spencer, M. Lyle and Spencer. M. Signe. 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Son, Inc, New York, USA.
- Steers. R. M, Porter, L. W & Bigley,G.A. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. (6thed.). NewYork : McGraw-Hill.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel.R, 1996, *Manajemen*.Jilid I. PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sudirman, Iman. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : UNPAS.
- Sudjana.2000. *Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga*.Bandung : Transito.
- _____. 2002. *Metode Statistika*. Edisi Keenam. Bandung, Indonesia : Transito.
- Sudriamunawar, Haryono, 2006. *Kepemimpinan Peran Serta Dalam Perspektif SDM*. Jakarta : Gava Media.
- Sunyoto, Danang, 2008. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*.Medpress : Yogyakarta
- Suryana, Dede. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja : Kasus Karyawan PT. Indorama Synthetic Tbk*. Jurnal Penelitian Akuntansi, STIE-STAN Indonesia Mandiri.
- Sutarto, _____ 2006. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*.Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Suwandi, dan Nur Indriantoro, 1999. *Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser : Studi Empiris Pada Lingkungan Akuntansi Publik*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, 2 (2), halaman 173-195.
- Suwatin, dan Ratna Andayati. 2008. *Optimalisasi Kelembagaan Bidang Perencanaan Daerah*. Peneliti pada Pusat Kajian Kelembagaan LAN.
- Suradinata, Ermaya. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Ramadan.
- _____.1990. *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Bandung: Ramadahan.
- Suparman. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Provinsi Kalimantan

- Tengah). Penelitian Individu : Universitas Diponegoro.
- Suwandi, dan Nur Indriantoro. 1999. *Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser : Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, No.2, halaman 173–195.
- Syahroni, 2001. *Pengertian Dasar dan Landasan Hukum Perencanaan Pembangunan Daerah*. Dalam Jurnal Ilmiah Visi Perencana (VIP) Volume 1 Nomor 1, Oktober 2001, Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan (Institute for small and medium Enterprise Empowerment, ISMEE) : Jakarta, 2001, hlm.17.
- Tampubolon, Manahan. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tarigan, Robinson. 2010. *Perencanaan Pembangunan Wilayah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tella, A., Ayeni, C. O., and Popoola, S. O. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State*. Nigeria : Library Philosophy and Practice, pp. 1–16.
- Testa, Mark R. 1999. *Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts : an Empirical Investigation, Leadership & Organization Development*. Journal. Vol 20 No. 3.
- Tjahjono, Binawan Nur dan Gunarsih, Tri. 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah*.
<http://teorionline.files.wordpress.com/2010/06/jurnal-pengaruh-budaya-organisasi-terhadap-motivasi.pdf>, tanggal 01Maret 2012. Jam 13.00
- Timpe, A Dale. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kineja/ Performance*. Cet. 4. Jakarta : Elek Media Koputindo.
- Toha, Miftah. 2003. *Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta : Rajawali Press, Cet. Ke-VIII, 2003.
- Uma Sekaran. 2003. *Research Methods for Business : A Skill – Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and delivering Results*. Boston, MA : Harvard Business School Press. p.38.
- Wahyuddin M dan Djumino. A. 2001. *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri*. eprints.ums.ac.id/126/1/Djumino.pdf
- Waluyo, 2007. *Manajemen Publik : Konsep, Aplikasi dan Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung : Mandar Maju.
- Wasistiono, Sadu. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan; Dalam Kondisi Era Globalisasi*. Bandung: Ramadhan.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Pertama. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- _____, Tri, W. Oetomo. 1998. *Perilaku Organisasi*. Bandung: LAN.
- Winardi, J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. 1990. *Azas-azas Manajemen*. Bandung : Mandar Maju.
- Wirasmita, Yuyun. 2008. Uji Kelayakan Model. Makalah Fakultas Ekonomi UNPAD.
- Wursanto. 2000. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta : Kanisius.
- Yukl A. Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : PT Indeks.
- _____. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- _____, & Lepsinger, R. 2004. *Flexible Leadership : Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- _____, & Lepsinger, R. 2005. *Why Integrating The Leading and Managing Roles is Essential for Organizational Effectiveness*. *Organizational Dynamics*, 34, 4, 361-375.
- Zulian Yamit. 1996. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta : Ekonesia.