

**PENGARUH SUSUNAN TUGAS, KEKUASAAN PEMIMPIN DAN
HUBUNGAN PEMIMPIN-ANGGOTA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

(Studi Pada PT. Hyang Sri (Persero) di Kabupaten Nganjuk).

*Effects of Task Arrangement, Leader Power and Leader-Members Relationship on the
Employee Performance*

(Study at the PT. Hyang Seri (Persero) in Nganjuk Regency).

Achmad Sunarto

Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Publik, PPSUB

Tjahjanulin Domai dan Sumartono.

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik, FIA, UB

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas dimiliki seorang pemimpin yang akan meningkatkan kerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) di Kabupaten Nganjuk, yang terletak di Desa Tempel Wetan Kec. Loceret Kab. Nganjuk Propinsi Jawa Timur, yang dimulai bulan september sampai dengan nopember 2001.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) di Kabupaten Nganjuk yang berjumlah 53 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Strata Random Sampling dimana semua karyawan dapat mewakili sebagai responden yang diambil secara proporsional sebanyak 34,6% yaitu 37 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) bahwa pengarahan dari pemimpin dalam penyelesaian tugas sebanyak 54,1% karyawan yang menyatakan jarang ada pengarahan, 40,5% karyawan yang menyatakan tidak pernah ada pengarahan dan 2,7% karyawan menyatakan selalu ada pengarahan. Adapun penggunaan kekuasaan posisi pemimpin untuk memberikan instruksi/perintah, penghargaan, sanksi/hukuman yang dijatuhkan terhadap kesalahan karyawan yang menyatakan selalu sebanyak 37,8% karyawan menyatakan sering, 35,1% karyawan menyatakan jarang, 21,6% karyawan menyatakan jarang diperlukan ada penilaian dan 5,4% karyawan menyatakan tidak pernah ada penilaian. Untuk tingkat hubungan pemimpin-anggota mengenai kepercayaan pemimpin-anggota terhadap pemimpin, dukungan pemimpin, kerjasama, suasana kerja adalah sebanyak 40,5% karyawan menyatakan sering, 29,7% karyawan menyatakan jarang, 24% karyawan menyatakan tidak pernah percaya dan 5,4% karyawan menyatakan jarang percaya terhadap dukungan sebanyak 43,2% karyawan menyatakan selalu mendukung, 35,1% karyawan menyatakan sering, 13,5% karyawan menyatakan jarang dan 2,7% karyawan menyatakan tidak pernah kerjasama.

Adapun untuk peningkatan kinerja karyawan dari hasil penelitian terhadap akmasi dan marjin kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan sebanyak 51,4% karyawan menyatakan sering, 32,4% karyawan menyatakan selalu dan 16,2% karyawan menyatakan jarang berimbang dengan kekurangan, mengenai ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sebanyak 62,2% karyawan menyatakan sering tepat waktu, 21,6% karyawan menyatakan selalu dan 16,2% karyawan menyatakan jarang tepat waktu.

Dari hasil penelitian di PT. Sang Hyang Seri (Persero) di Kabupaten Nganjuk, menunjukkan bahwa susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin-anggota secara bersama-sama terhadap tingkat kinerja karyawan adalah sebesar 62,6% sedang sisanya 32,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti misalnya : pelatihan, budaya kerja, iklim kerja, stres dan lainnya.

Variabel kekuasaan posisi pemimpin mempunyai pengaruh yang dominan terhadap tingkat kinerja karyawan dibanding variabel tingkat susunan tugas dan variabel tingkat hubungan pemimpin-anggota.

Kata kunci: kekuasaan pemimpin, kinerja karyawan

ABSTRACT

This research conducted to know the influence of leadership style with comfortable or uncomfortable situation if the three dimensions above owned by leader that will advance employee capacity. This research conducted at PT. Sang Hyang Seri (Persero) in Nganjuk Regency, it is located at Tempel Wetan Village, Loceret District, Nganjuk Regency of East Java, had began since September until November 2001.

The population here is all employee of PT. Sang Hyang Seri (Persero) at Nganjuk Regency, the amount of employee are 53 employees. Sample taking here used Strata Random Sampling where all employees can represent as respondent that is taken 34.6% proportionally it is 37 employees.

The results showed that PT. Sang Hyang Seri (Persero) employee, that briefing from their leader in completing their task, 54.1% declare there were seldom briefing, 40,5% no briefing and 2,7% say there were always briefing. Power usage of the leader to instruct, give reward or punishment to the employee's mistake, 37,8% employees say often, 35,1 say seldom, 21,6 employee say there is seldom appraisal and 5,4% no appraisal. For leader – members relationship about the trust of employee to their leader, leader supports, cooperation, working condition, 40,5 employees say often, 29,7 say seldom, 24% say never trust and 5,4% say seldom trust to the support, 43,3% say always support, 35,1 say often, 13,5% say seldom and 2,7% say never cooperate.

Improvement of employee performance from research of acmation and margin in completing task, 51,4% employees say always, 32,4% say often and 16, 2% seldom and balance with the weakness, about on time of completing the task, 62,2% employee say often on time, 21,6% say always and 16,2% said seldom. From the results showed that task arrangement, leader power and level of leader-member simultaneously to the employee performance are 62,2% average while the remains 32,4% influenced by another variables that is not include in research, namely: training, wok culture, work climate, stress and others. Leader power variable has more dominant influence to employee performance than task arrangement and leader-members relationship variable.

Keywords: leader, power, employee, performance

PENDAHULUAN

Negara Republik Indonesia sebagai Negara Kesatuan yang menganut azas

desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintah, dengan memberi kesempatan dan keleluasan kepada daerah untuk

menyelenggarakan Otonomi Daerah. Sesuai Pasal 18 Undang-Undang Dasar 1945, antara lain menyatakan bahwa pembagian daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan bentuk dan susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang. Dengan demikian, UUD 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan Otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas nyata dan bertanggung jawab kepada daerah.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 Pasal 78 menyatakan bahwa penyelenggaraan tugas pemerintahan di daerah dibiayai dari dan atas beban anggaran pendapatan dan Belanja Negara, Undang-undang No. 25 Tahun 1999 menjelaskan bahwa perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah serta pemerataan antar daerah secara proporsional, demokrasi adil dan transparan dengan memperhatikan potensi, kondisi dan kebutuhan daerah, sejalan dengan kewajiban dan pembagian kewenangan serta tata cara penyelenggaraan kewenangan tersebut, termasuk pengelolaan dan pengawasan kewenangannya.

Dengan terbitnya Peraturan Daerah Kabupaten Nganjuk Nomor 25 Tahun 2000 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-dinas Daerah untuk mengatur daerahnya sesuai situasi, kondisi dan potensi daerah yang sedang berkembang, dengan menjalankan kewenangannya sebagaimana yang telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonomi.

Untuk mencukupi kebutuhan daerah, maka Kabupaten Nganjuk menggali semua aspek sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan memberdayakan semua lembaga di daerah untuk memanfaatkan potensi di daerah yang dapat menghasilkan pendapatan asli daerah.

PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang didirikan di Kabupaten Nganjuk pada bulan Oktober tahun 1987 yang keberadaannya saat ini terkait erat dengan

birokrasi dan merupakan salah satu asset yang mempunyai peran dalam penyediaan benih padi dan polowijo guna peningkatan pendapatan para petani, juga diharapkan dalam memberikan kontribusi pendapatan asli daerah.

Dalam penyelenggaraan dan pembinaannya harus didasarkan pada asas manajemen perusahaan. Dilema ketidakpastian (*Uncertainty*) seiring dengan tuntutan reformasi di segala bidang, maka PT. Sang Hyang Seri (Persero) sebagai salah satu badan usaha juga dituntut untuk menata diri sebagai-mana yang terjadi pada bentuk BUMN/ BUMD lainnya saat ini. Berproses revitalisasi untuk lebih menggerakkan usaha yang mengarah pada badan usaha yang efektif dan efisien yang mempunyai kontribusi yang besar pada pembangunan terutama sekali dalam pembangunan di bidang pertanian.

Dalam memenuhi tuntutan pembangunan pertanian pada kondisi krisis ekonomi yang kurang menguntungkan bagi para petani ini, maka PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang mempunyai aktivitas kegiatan dalam penyediaan benih yang diperlukan petani di Kabupaten Nganjuk dan sekitarnya. Untuk itu perlu dipimpin dengan baik agar menjadi badan usaha yang efektif dan efisien serta bermanfaat bagi masyarakat pertanian di Kabupaten Nganjuk.

Benih-benih yang dihasilkan oleh PT. Sang Hyang Seri adalah padi, jagung dan kedelai. Pada tahun 2000 dari target produksi benih padi untuk jenis SS dan ES sebanyak 4.787.700 Kg sudah dapat memenuhi kebutuhan petani sebanyak 1.714.775 kg adapun benih jagung produksi dihasilkan sebanyak 41.225 kg. Kebutuhan petani di Kabupaten Nganjuk sebanyak 28.180 kg benih jagung atau baru dapat dicapai 58,5%. Sedangkan untuk kedele dari kebutuhan petani sebanyak 325.000 kg, dapat diproduksi sebanyak 323.610 kg atau 99%. Sehubungan dengan kondisi tersebut, maka PT. Sang Hyang

Seri (Persero) perlu kerja keras untuk meningkatkan hasil produksinya dengan cara meningkatkan kinerja para karyawannya dan meningkatkan manajemen dengan baik agar dapatnya terpenuhi kebutuhan benih para petani di Kabupaten Nganjuk.

Adapun manajemen yang baik menurut Friedler dalam Yukl, (1998 : 257), bahwa hubungan antara skor LPC Pemimpin dengan efektivitas tergantung pada suatu variabel situasional kompleks yang disebut keuntungan situasi (*situational favorability* atau *situational control*). Friedler mendefinisikan *favorability* sebagai sejauh mana situasi tersebut memberikan seorang pemimpin kontral terhadap para bawahannya. *Favorability* diukur dalam hubungannya dengan tiga buah aspek dari situasi tersebut yaitu hubungan pemimpin anggota, *position power* dan struktur tugas. Bila situasi cukup menyenangkan (menguntungkan bagi pemimpin) dengan nilai LPC yang rendah As'ad (1986). Cara lain disebutkan oleh Yukl (1998), bahwa situasi yang paling menguntungkan bagi pemimpin (*oktan I*) bila berhubungan dengan bawahannya adalah baik. Pemimpin tersebut mempunyai *position power* yang substansial dan tugas tersebut sangat terstruktur, bila hubungan pemimpin-anggota adalah baik, para bawahan lebih besar kemungkinan akan memenuhi permintaan dan instruksi pemimpin, daripada mengabaikannya atau membangkangnya. Bila seorang pemimpin mempunyai *position power* yang tinggi, lebih mudah bagi pemimpin tersebut untuk mengatur para bawahan dan memantau kinerja mereka.

Berangkat dari kondisi inilah penelitian ini mengambil judul Pengaruh Susunan Tugas, Kekuasaan Pemimpin dan Hubungan Pemimpin-Anggota terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus di PT Sang Hyang Seri (Persero) Kabupaten Nganjuk.

Perumusan Masalah

- 1) Seauhmana pengaruh tingkat susunan tugas, terhadap tingkat kinerja karyawan ?
- 2) Seauhmana pengaruh kekuasaan posisi pemimpin terhadap tingkat kinerja karyawan ?
- 3) Seauhmana pengaruh tingkat hubungan pemimpin-anggota terhadap tingkat kinerja karyawan ?
- 4) Seauhmana pengaruh tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin-anggota secara bersama-sama terhadap tingkat kinerja karyawan ?

Tujuan Penelitian

- 1) Untuk menjelaskan pengaruh tingkat susunan tugas, terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 2) Untuk menjelaskan pengaruh, kekuasaan posisi pemimpin terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 3) Untuk menjelaskan pengaruh tingkat hubungan pemimpin-anggota terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 4) Untuk menjelaskan pengaruh tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin-anggota secara bersama-sama terhadap tingkat kinerja karyawan.

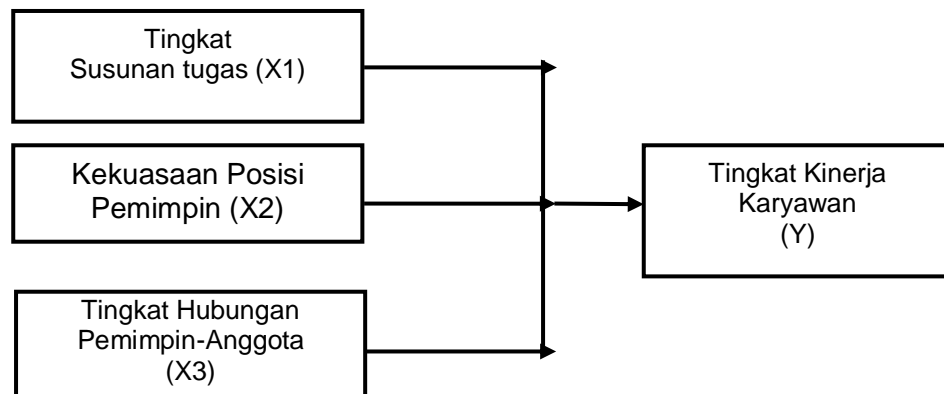
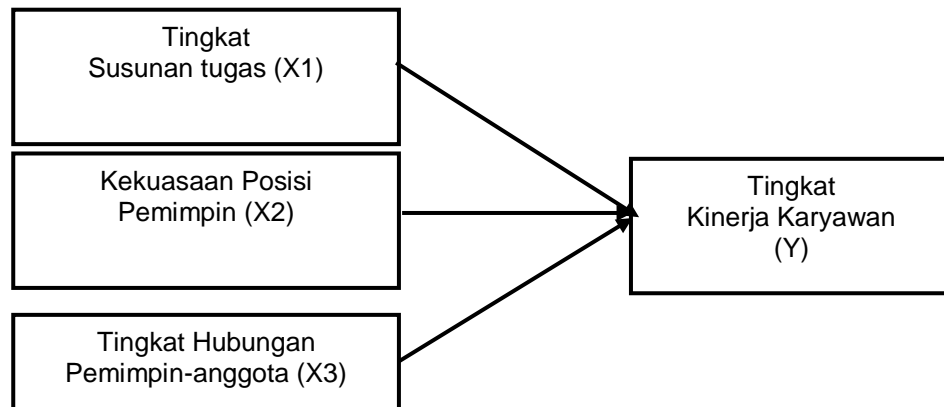
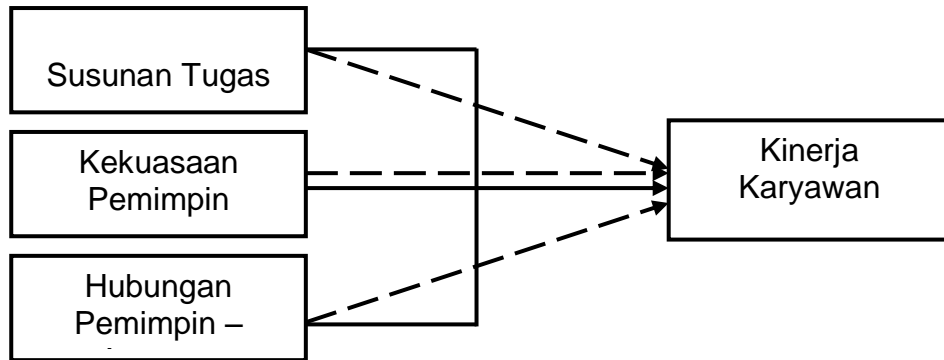
KERANGKA KONSEP

Kerangka konseptual yang mendasari ini adalah bahwa kinerja karyawan secara individu maupun secara kelompok merupakan yang dianggap sangat penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan.

Kinerja karyawan akan dapat dicapai manakala para pekerja tersebut dapat melakukan komunikasi yang baik dengan pimpinan. Selanjutnya kinerja karyawan yang baik diperlukan manajemen yang sempurna serta pemimpin yang mempunyai pengaruh dalam menerapkan

susunan tugas, kekuasaan pemimpin, serta hubungan pemimpin anggota yang menguntungkan sesuai harapan perusahaan.

Dengan demikian untuk memudahkan pemahaman dari gambaran konsep di atas, model kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Hipotesis :

- 1) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel tingkat susunan tugas (X1) terhadap variabel tingkat kinerja karyawan (Y)
- 2) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel kekuasaan posisi pemimpin (X2) terhadap variabel tingkat kinerja karyawan (Y)
- 3) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel hubungan pemimpin-anggota (X3) terhadap variabel tingkat kinerja karyawan (Y).
- 4) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan anggota pemimpin (X1) terhadap variabel tingkat kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN**Jenis Penelitian**

Atas pertimbangan tujuan yang telah ditetapkan dan hipotesis yang dirumuskan agar diuji sebagaimana mestinya, maka dalam penelitian ini bersifat sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*). Dengan metode penelitian survey

yang merupakan upaya penetapan insidensi. Distribusi dan inrelasi antara variabel sosiologis dan psikologis, sampel diambil dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (primer) dan pada umumnya unit analisisnya individu Singarimbun dan Effendi (1989), pemilihan jenis penelitian ini sangat beralasan mengingat studi yang dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh variabel-variabel tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin-anggota terhadap tingkat kinerja karyawan yang ada pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) di Kabupaten Nganjuk.

Konsep, Variabel dan Operasional**1. Konsep**

- a) Susunan tugas.
- b) Kekuasaan pemimpin.
- c) Hubungan pemimpin-anggota
- d) Kinerja karyawan.

2. Variabel bebas yaitu :

- a) Tingkat susunan tugas.
- b) Kekuasaan Posisi Pemimpin.
- c) Tingkat hubungan pemimpin-anggota.

3. Variabel tergantung yaitu :

- a) Tingkat kinerja karyawan.

4. Operasional

Tabel 1. Konsep Variabel, Indikator dan Item Instrumen Pertanyaan

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item Instrumen Pertanyaan
1	2	3	4	5
1.	Susunan Tugas	Tingkat Susunan Tugas	1. Kejelasan tugas-tugas 2. Prosedur menjalankan tugas 3. Pengarahan pemimpin dalam penyelesaian tugas	1. Penetapan tanggung jawab bawa-han 2. Penetapan tujuan dan otorisasi rencana tindakan untuk men-capainya 3. Penugasan sebuah pekerjaan 4. Pemberian instruksi 1. Penjelasan tujuan dari suatu prosedur 2. Peragaan dan penjelasan prosedur-prosedur yang ada 3. Pengulangan kembali prosedur yang telah dijelaskan 4. Latihan langkah-langkah prosedur 5. Pemberian umpan balik setelah suatu prosedur dilakukan 6. Latihan secara keseluruhan langkah dalam prosedur 1. Keberadaan alat bantu belajar jika terjadi kesulitan 2. Keberadaan pengarahan dari pemimpin dalam penyelesaian tugas
2.	Kekuasaan pemimpin	Kekuasaan Posisi Pemimpin	1. Penilaian pelaksanaan tugas 2. Instruksi/perintah pemimpin 3. Pemberian penghargaan 4. Pemberian sanksi/hukuman	1. Pelaksanaan penilaian oleh pemimpin kepada anggota/kar-yawan 2. Pemberian instruksi/perintah oleh pemimpin kepada anggota/kar-yawan 3. Penghargaan pemimpin terhadap prestasi anggota/karyawan 4. Sanksi/hukuman yang dijatuhkan oleh pemimpin kepada anggota/ karyawan terhadap kesalahan pelaksanaan tugas
3.	Hubungan pemimpin-anggota	Tingkat Hubungan pemimpin-anggota	1. Loyalitas anggota 2. Dukungan anggota terhadap pemimpin 3. Kerjasama pemimpin dan anggota	1. Kepercayaan anggota / karyawan terhadap pemimpin 2. Dukungan anggota / karyawan terhadap pemimpin dalam pen-capaian tujuan perusahaan 3. Kerjasama antara pemimpin dan anggota / karyawan dalam mencapai target pekerjaan
4.	Kinerja karyawan	Tingkat kinerja karyawan	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan 4. Pengetahuan terhadap pekerjaan 5. Kerjasama tim	1. Akurasi dan margin kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan 2. Penilaian terhadap jumlah pekerjaan yang dihasilkan 3. Penilaian terhadap ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan 4. Tingkat pengetahuan terhadap pekerjaan masing-masing 5. Pengamatan terhadap kegiatan kerjasama dalam satu tim

Populasi dan Sampel

Populasi atau universe ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kabupaten Nganjuk dengan jumlah 53 orang yang terdiri dari pimpinan 1 orang, karyawan 32 orang dan pekerja harian lepas 20 orang.

Dalam penelitian yang menggunakan metode survey, tidak selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena selain membutuhkan tenaga dan biaya yang besar juga membutuhkan waktu yang lama. Oleh karena dalam penelitian ini dengan memperhatikan pendapat

Singarimbun dan Sofyan Effendy (1989: 150-152-171), digunakan teknik sampling dengan tetap mengindahkan kaidah derajat keseragaman (*Degree of Homogeny*) dan presisi yang dikehendaki. Dengan pertimbangan kemampuan tenaga, waktu dan biaya, maka besar sampel yang ditetapkan tidak boleh kurang dari 10%.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dan mengikuti formula Yamane (1986) dengan presisi 10%, maka besar sampelnya yaitu :

$$n = N/[N(d)^2 + 1] = 53/[53(0,10)^2 + 1] = 34,6 \text{ atau } 37 \text{ orang yang diambil}$$

dengan teknik *Strata Random Sampling*, sehingga sampling yang diperoleh disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Sampel

No	Strata	Populasi	Sampel
1.	Pimpinan	1	1
2.	Karyawan/Pekerja Harian Lepas (PHL)	52	36
Jumlah		53	37

Sumber : Data sekunder (dokumentasi) dari PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kab. Nganjuk

Tehnik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini langkah yang dilakukan dalam pengumpulan data:

1. *Daftar Pertanyaan (Kuesioner)*. Yaitu memberikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden.

2. *Dokumentasi (Dokumentation)*. Yaitu mencari data / dokumen yang berada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kabupaten Nganjuk yang diperlukan dalam penelitian ini.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati Sugiyono

(1999). Pada prinsipnya instrumen penelitian merupakan alat bantu dalam melakukan suatu penelitian sehingga data yang diperlukan dapat dikumpulkan dan dianalisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah Daftar pertanyaan (*Kuesioner*) yang berisi sejumlah pertanyaan tertutup tentang operasionalisasi variabel-variabel penelitian yang ditujukan kepada responden.

Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner yang dirancang terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan re-

liabilitas untuk mengetahui kesahan dan keterandalan daripada kuesioner tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan setiap item dengan total skore variabelnya melalui formula Pearson "Product Moment" (Sugiyono, 1999) dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana : X = Nilai setiap item, Y = Total nilai untuk variabel yang diteliti, r = Koefisien korelasi.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula Alpha Cronbach (Arikunto, 1992), sebagai berikut:

$$r_i = \left\{ \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\sum ab^2}{\sigma^2} \right) \right] \right\}$$

dimana : r_i = Reliabilitas instrumen, k = Banyaknya butir pertanyaan, $\sum ab^2$ = Jumlah varian butir = $[\sum kuadrat - \{(\sum) : n\}] : [n]$, σ^2 = Varian total = $[\sum kuadrat skor total - \{ (skor total) : n \}] : \{n\}$.

Analisa Data

Pada analisis digunakan tahapan-tahapan sebagai berikut:

Tahap I : Analisis Deskriptif.

Pada tahap ini, data empiris yang ada di instrumen kuesioner dipindahkan yang meliputi no, nama item atau variabel yang diteliti, kode/nilai jawaban, instruksi pemindahan data menurut option/pilihan jawabannya.

Tahap II : Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesa yang telah diajukan di muka, digunakan uji sebagai berikut :

Korelasi Sederhana dan Pengujian

Korelasi sederhana disebut juga dengan korelasi tingkat nol (*Zero Order Correlation*). Teknik korelasi yang digu-

nakan adalah korelasi Product Moment Sugiyono (1999), untuk menjelaskan hubungan satu variabel bebas dengan variabel terikatnya, yaitu untuk menguji hipotesis minor. Koefisien korelasi yang diperoleh berkisar antara -1 sampai dengan 1 dengan interpretasi sebagai berikut :

a. Arah hubungan :

Positif, berarti jika nilai-nilai variabel bebas naik maka nilai-nilai variabel tergantung akan naik pula dan sebaliknya.

Negatif, berarti jika nilai-nilai variabel bebas naik maka nilai-nilai variabel tergantung akan turun dan sebaliknya.

b. Kuatnya hubungan :

0,00 – 0,19 tidak ada hubungan.

0,20 – 0,39 sedikit ada hubungan.

0,40 – 0,59 cukup ada hubungan.

0,60 – 0,79 ada hubungan kuat.

0,80 – 1,00 ada hubungan sempurna.

Rumus korelasi dan pengujian adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana : X = Variabel bebas; Y = Variabel tergantung; r = Koefisien korelasi.

Pengujian mendasarkan distribusi probabilitas student (t), yaitu :

$$t = \frac{r \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

dimana : t = distribusi probabilitas t yang terhitung ; n = banyaknya sampel ; r = koefisien korelasi.

Keputusan untuk menerima atau menolak H_0 mendasarkan pendekatan alternatif yaitu dengan mengamati nilai

probabilitas ($p < 0,05$) sebagai dasar penolakan hipotesis nol (H_0) atau menerima hipotesis alternatif (H_a).

Regresi Linier Berganda

Teknik ini dipergunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu untuk menguji hipotesis major. Adapun rumus yang dipergunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi setiap koefisien regresi linier berganda digunakan uji t. Adapun rumus yang dipergunakan :

$$t = \frac{b_1}{Sb_1}$$

Selanjutnya untuk melengkapi analisis, melalui analisis regresi linier berganda dapat pula dideteksi koefisien determinasi (R^2) dengan maksud untuk mengetahui faktor-faktor lain yang berpengaruh tetapi tidak diteliti.

Pemenuhan asumsi-asumsi klasik yang dipergunakan yaitu :

Mengingat pada analisis ini masih mendasarkan teknik statistik korelasi sederhana, maka syarat-syarat korelasi tetap diperhatikan Gujarati (1999), yaitu :

Untuk menduga ada tidaknya otokorelasi dilakukan uji Durbin Watson test. Jika DW – statistik (hitung) berada diantara dU dan (4-dU) maka kita menolak H_0 (tidak ada otokorelasi). Prosedur test itu adalah :

$$d\text{-hitung} = \frac{\sum(e_t^2 - e_{t-1}^2 - 2e_t e_{t-1})}{\sum e_t^2}$$

dimana : d = Durbin – Watson statistik; e = residual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

1) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel tingkat susunan tugas (X_1) terhadap variabel tingkat kinerja karyawan (Y).

2) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel kekuasaan posisi pemimpin (X_2) terhadap variabel tingkat kinerja karyawan (Y).

3) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel tingkat hubungan pemimpin-anggota (X_3) terhadap variabel tingkat kinerja karyawan (Y).

4) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin-anggota secara bersama-sama terhadap variabel tingkat kinerja karyawan.

Adapun hasil pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

1) Regresi Linear Sederhana

Koefisien korelasi sederhana menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara satu variabel bebas dengan satu variabel terikat dengan tanpa memperhatikan adanya variabel bebas yang lain dalam suatu pola hubungan (*Zero order correlation*/korelasi tingkat nol). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa keseluruhan variabel bebas (tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin-anggota) mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel terikatnya (tingkat kinerja karyawan) pada $p < 0,05$.

Adapun hasil perhitungan koefisien korelasi sederhana yang dimaksud, disajikan dalam bentuk matrik korelasi sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Korelasi Matrik Antar Variabel

Variabel	X1	X2	X3	Y
X1	1,000 p =			
X2	0,037 p = 0,829	1,000 p =		
X3	0,060 p = 0,723	-0,091 p = 0,594	1,000 p =	
Y	0,328 p = 0,43	0,623 p = 0,000	0,324 p = 0,038	1,000 p =

Keterangan : X1 = Tingkat susunan tugas; X2 = Kekuasaan Posisi pemimpin; X3 = Tingkat hubungan pemimpin-anggota ; Y = Tingkat kinerja karyawan .

Dari analisis korelasi sederhana antar variabel di atas dapat pula diketahui, bahwa tidak ada korelasi yang terlalu tinggi ($r = 0,137$) dan tidak signifikan ($p = 0,070$) diantara variabel-variabel bebas yang berarti tidak dijumpai gejala multikoleniaritas. Hasil analisis ini sebagai

awal dari analisis regresi linear berganda yaitu mendeteksi kemungkinan adanya gejala multikoleniaritas variabel bebas.

Analisis lebih lanjut yaitu pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel tergantungnya secara sederhana dapat diketahui hasilnya seperti dalam Tabel 4.

Tabel 4. Regresi Linear Sederhana Bebas Terhadap Variabel Tergantungnya

Variabel bebas	Variabel tergantung	b	p	Keputusan thd Ho
X1	Y	0,159	0,047	Ditolak
X2	Y	0,711	0,000	Ditolak
X3	Y	0,354	0,038	Ditolak

Keterangan : X1 = tingkat susunan tugas; X2 = Kekuasaan Posisi pemimpin; X3 = tingkat hubungan pemimpin-anggota; Y = Tingkat kinerja Karyawan.

Setiap variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tergantungnya ($p < 0,05$) :

a. Tingkat susunan tugas (X1), koefisien regresi ($b = 0,159$; $p = 0,047$); berarti ada pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan (Y)

b. Kekuasaan posisi pemimpin (X2), dari hasil analisa regresi linier sederhana diperoleh koefisien linier ($b = 0,711$) pada $p (0,000)$; berarti ada pengaruh yang signifikan dan paling dominan terhadap variabel tingkat kinerja karyawan (Y)

c. Hubungan pemimpin-anggota (X3), mempunyai koefisien regresi ($b = 0,354$; $p = 0,038$), berarti ada pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan (Y).

Regresi Linear Berganda

Hasil analisis hubungan dan pengaruh variabel-variabel tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi dan tingkat hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam Tabel 5.

Tabel 5. Regresi Linear Berganda Variabel-variabel Tingkat Susunan Tugas, Kekuasaan Posisi Pemimpin dan Tingkat Hubungan Pemimpin-Anggota Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

Variabel	B	Seb	r Partial	P	Keputusan thd Ho
X1	0,136	0,052	0,417	0,013	Ditolak
X2	0,739	0,122	0,725	0,000	Ditolak
X3	0,397	0,111	0,529	0,001	Ditolak
Konstanta	-4,434	2,411	-	-	-
Multiple R = 0,791	Persamaan Regresi Berganda				
R ² = 0,626	Y = -4,434 + 0,136 (X) + 0,739 (X2) + 0,397 (X3)				
F hitung = 18,442	Durbin Watson = 2,015				
Sign F (p) = 0,000					

Keterangan : X1 = Tingkat Susunan Tugas; X2 = Kekuasaan Posisi Pemimpin; X3 = Tingkat Hubungan Pemimpin-Anggota; Y = Tingkat Kinerja Karyawan.

Koefisien korelasi berganda (**Multiple R**) sebesar = 0,791 dengan **F hitung** = 18,442 dan **Sign. F (p)** = 0,000 berarti terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel bebas secara ber-sama-sama dengan variabel ter-gantungnya. Dari analisis dapat pula diketahui bahwa koefisien **R²** = 0,626 berarti kontribusi teori dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah sebesar 62,6 sedangkan sisanya 37,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pengaruh secara partial untuk setiap variabel yaitu variabel tingkat susunan tugas (X1) yaitu b1 = 0,136 pada p = 0,013, serta variabel kekuasaan posisi pemimpin (X2) yaitu b2 = 0,739 pada p = 0,000 dan variabel tingkat hubungan

pemimpin-anggota (X3) yaitu b3 = 0,397 pada p = 0,001 (dengan demikian keputusan terhadap Hipotesis nol ditolak dan Hipotesis alternatif diterima, ini berarti bahwa setiap variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Dari analisis korelasi partial dapat diketahui bentuk koefisien partial yang tertinggi adalah variabel X2 kekuasaan posisi pemimpin (r = 0,070).

Dari persamaan yang terbentuk dapat pula diketahui koefisien Durbin Watson = 2,015 yang berarti bahwa persamaan tersebut terbebas dari gejala auto korelasi.

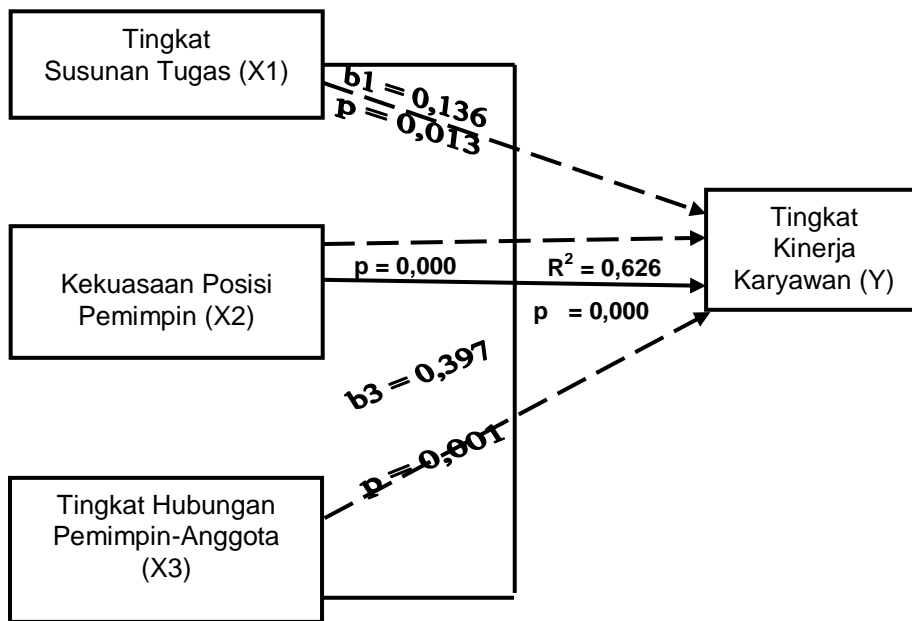
Hasil pengujian dalam peramalan terhadap tingkat kinerja karyawan (Y) diperoleh hasil sebagaimana dalam Tabel 6.

Tabel 6. Uji Homoskedastisitas dan Heteroskedastisitas Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan (Y)

Variabel tergantung	β	SE β	P	Keterangan
LNx1	0,876	1,407	0,538	Homos
LNx2	0,066	1,067	0,950	Homos
LNx3	-0,683	1,167	0,562	Homos

Hasil pengujian secara grafis terlihat bahwa distribusinya adalah normal dengan rata-rata = 0 dan standard deviasinya 0,96. demikian pula jika diamati scatterplotnya terlihat bahwa persamaan yang berbentuk adalah termasuk linear.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan maka dapat digambarkan dalam model yang disajikan dalam bagan berikut ini.



Pembahasan Umum

Dari analisis deskriptif di atas dapat diketahui adanya hubungan antara rumusan masalah, tujuan dan hypotesis sebagai berikut :

- a. Hasil pengujian menunjukkan bahwa susunan tugas mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($b_1 = 0,136$ pada $p = 0,013$)
- b. Dari hasil pengujian hipotesis kedua telah dibuktikan dan dapat dijelaskan masalah dan tujuan penelitian ini, bahwa variabel kekuasaan posisi pemimpin mempunyai pengaruh secara signifikan sebesar $b_2 = 0,739$ pada $p = 0,000$ terhadap tingkat kinerja karyawan.

- c. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga telah terbukti dan dapat menjelaskan masalah dan tujuan penelitian ini, bahwa variabel tingkat hubungan pemimpin, anggota mempunyai pengaruh secara signifikan sebesar $b_3 = 0,397$ pada $p = 0,001$ terhadap tingkat kinerja karyawan.
- d. Dari hasil pengujian hipotesis keempat telah terbukti dan dapat menjelaskan masalah dan tujuan penelitian ini, bahwa variabel tingkat susunan tugas, posisi kekuasaan pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin anggota mempunyai pengaruh signifikan sebesar $R^2 = 0,626$ pada $P = 0,000$ terhadap tingkat kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengaruh Tingkat Susunan Tugas Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel tingkat susunan tugas mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.

Dalam hal ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh peneliti Marjoni Rachman (1999) bahwa penguasaan atau kemampuan pelaksanaan tugas mempunyai pengaruh yang signifikan 80,6% terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Siti Hawarni (1999), sebagian besar 78,6% menjawab semua tugas-tugas sudah dilaksanakan sejalan dengan model struktur inisiasi dimana pemimpin memberikan petunjuk kepada para pegawai.

Hasil penelitian ini juga menguatkan hasil penelitian fiedler, 1967 dalam Moch. As'ad (1982), bahwa seorang pemimpin yang disenangi dan diterima oleh anggota, mempunyai wewenang yang besar, dan struktur tugas yang jelas. Maka situasi yang demikian merupakan situasi yang menguntungkan bagi seorang pemimpin.

Pengalaman di lapangan oleh peneliti menggambarkan bahwa dengan adanya tingkat kematangan atau penguasaan tugas pekerjaan bawahan dan didukung dengan adanya kejelasan tugas dan prosedur menjalankan tugas yang baik akan dapat dicapainya suatu tujuan organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian akan memudahkan pimpinan dalam memberikan pengarahan dalam penyelesaian tugasnya untuk mencapai tujuan.

Dari hasil pengujian hipotesis kedua telah terbukti dan dapat menjelaskan dalam hasil penelitian ini, bahwa variabel tingkat susunan tugas mempunyai pengaruh secara

signifikan sebesar $b1 = 0,136$ pada $p = 0,013$ terhadap tingkat kinerja karyawan.

Adapun pengaruh dari variabel ini, secara teori tampak pula teori LPC (*The Least Preferred Coweker*) Score. Telah pula dikemukakan oleh Rice (1978), meninjau kembali penelitian selama dua puluh lima tahun tentang skor-skor LPC dan menyimpulkan data lebih mendukung interpretasi nilai (*value attitude interpretation*) dari pada interpretasi hirarki nilai (*motif heiranclly interpretation*) artinya, para pemimpin yang mempunyai nilai LPC tinggi keberhasilan tugas.

2) Pengaruh Kekuasaan Posisi Pemimpin Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel posisi kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh kekuasaan membe-rikan instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Hal ini menguatkan hasil penelitian Surjani (1997), Gaya Kepemimpinan situasional terdiri dari gaya perilaku instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat korelasi 72,49 %. Hasil analisis ini menguatkan pendapat Yukl (1998), Kekuasaan didefinisikan sebagai pengaruh potensi dari seseorang terhadap sikap dan perilaku yang ditetapkan dari satu orang atau lebih yang ditargetkan. Lebih lanjut Yukl juga menyatakan bahwa *position power* (kekuasaan posisi) adalah pengaruh potensi dari kewenangan yang sah (*legitimate Authority*), kontrol terhadap sumber-sumber daya dan imbalan-imbalan, kontrol terhadap hukuman, kontrol terhadap organisasi mengenai lingkungan pekerjaan dan pekerjaan fisik.

Pengamatan di lapangan oleh peneliti menggambarkan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel kekuasaan posisi pemimpin dalam penelitian ini dapat membuktikan dari analisis ketiga sebesar $b2 = 0,739$ pada $p = 0,000$ terhadap tingkat kinerja karyawan.

3) Pengaruh Tingkat Hubungan Pemimpin-Anggota Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan

Dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin-anggota ini, bawahan akan mendukung sepenuhnya terhadap kebijakan yang dilakukan pemimpin sehingga dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan serta meningkatkan hasil produksi PT. Sang Hyang Seri (Persero) di Kabupaten Nganjuk.

Dalam hal ini dapat mendukung hasil penelitian Tarmudji (2000), menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan keterikatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, bahwa semakin tinggi rasa persaudaraan diantara atasan dan bawahan, maka akan semakin tinggi pula tingkat prestasi kerja karyawan.

Selanjutnya dikuatkan Friedler (1978), dalam teori LPC dan Yukl (1998), seorang pemimpin dengan LPC tinggi pada dasarnya termotivasi untuk mempunyai hubungan antar pribadi yang dekat dengan orang lain termasuk para bawahan, dan akan bertindak dengan cara penuh dan mendukung, bila hubungan tersebut perlu diperbaiki. Pencapaian sasaran tugas adalah sebuah motif sekunder menjadi penting hanya bila motivasi afiliasi primer telah dipuaskan oleh hubungan dekat dengan para bawahan dan sejawat dan pribadi. Pengamatan dilapangan oleh peneliti menggambarkan bahwa apabila hubungan antar pribadi yang dekat termasuk bawahan akan tercipta suatu kerjasama yang baik dalam suatu kelompok organisasi dan akan dapat meningkatkan kinerjanya.

4) Tingkat Kinerja Karyawan

Tingkat kinerja karyawan yang dicapai di PT. Sang Hyang Seri (Persero Kabupaten Nganjuk) secara kuantitatif menunjukkan hasil kerja pada perusahaannya dalam tahun 2000 adalah sebagai berikut :

a. Produksi benih padi dapat mencapai 4.789.700 Kg dari target pro-

duksi sebanyak benih padi tersebut telah terjual ke petani sebanyak 4.380.415 Kg (90,45%), sedang sisanya untuk persiapan musim tanam 2001.

b. Produksi benih jagung dapat mencapai 41.225 Kg walaupun tidak ditargetkan dari produksi tersebut telah dipasarkan 28.180 Kg (58,55%) sedang sisanya untuk persiapan musim tanam 2001.

c. Produksi benih kedelai dapat mencapai 323.610 Kg (99,57%) dari target produksi sebanyak 325.000 Kg. Dari produksi tersebut telah dipasarkan 312.550 Kg. (96,58%) sedang sisanya untuk persiapan tahun 2001. (Data sekunder PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kabupaten Nganjuk.

Dari data produksi dan pemasaran benih yang telah dilaksanakan oleh PT. Sang Hyang Seri Persero menunjukkan hasil kerja yang baik, hal ini adalah dampak dari 94,59% karyawan yang berstatus kawin yang mempunyai tanggung jawab tinggi terhadap perusahaan untuk mencukupi kebutuhan keluarganya. Selain itu didukung adanya pemberian arahan sebelum melaksanakan tugas pekerjaannya 56,8%. Serta kejelasan hasil tujuan dari suatu prosedur sebanyak 62,2% dan peragaan dan penjelasan prosedur kerja termasuk keselamatan kerja 73,00% dan besarnya dukungan karyawan terhadap pimpinan dalam program pencapaian perusahaan sebesar 78,3%.

Tingkat kinerja tersebut dapat terwujud sebagai pencerminan dari dukungan kekuasaan posisi pemimpin dan rasa tanggung jawab yang tinggi termasuk karyawan dalam melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- (1) Adanya pengaruh yang signifikan variabel tingkat susunan tugas, terhadap tingkat kinerja karyawan.

- (2) Adanya pengaruh yang signifikan, kekuasaan posisi pemimpin terhadap tingkat kinerja karyawan.
- (3) Adanya pengaruh yang signifikan variabel tingkat hubungan pemimpin-anggota terhadap tingkat kinerja karyawan.
- (4) Adanya pengaruh yang signifikan variabel tingkat susunan tugas, kekuasaan posisi pemimpin dan tingkat hubungan pemimpin-anggota secara bersama-sama terhadap tingkat kinerja karyawan.

Saran - saran

- (1) Dengan ditemukannya bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel kekuasaan posisi pemimpin, maka pihak perusahaan diharapkan tetap menerapkan kekuasaan posisi pemimpin terhadap karyawannya sebagaimana yang telah diterapkan selama ini. Hal ini didasari pertimbangan bahwa dengan pola penerapan kekuasaan posisi pemimpin telah mampu menunjukkan tingkat kinerja karyawan.
- (2) Kemampuan-kemampuan teori LPC dalam kepemimpinan situasi yang menguntungkan untuk menjelaskan tingkat kinerja karyawan adalah sebesar 62,6 % dan sisanya 32,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti untuk itu hendaknya pihak perusahaan dan peneliti perlu memperhatikan variabel-variabel lain tersebut misalnya : (pelatihan, budaya kerja dan iklim kerja) guna terwujudnya tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Elex-Media Komputindo, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 1992. Metode Penelitian Sosial, Erisco, Bandung.
- As'ad, Moh. 1986. Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik Liberty, Yogyakarta
- Dharma, Agus. 1986. Manajemen Prestasi Kerja, EDISI I Rajawali, Jakarta
- Edwin B. Flippo. 1996. Manajemen Personalialia, PT. Gelora Aksara Pratama, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Effendi, Unang U. 1986. Human Relation dan Republik dalam Manajemen, Alumni, Bandung.
- Gujarati Damodar, Zain Sumarno. 1999. Ekonometrika Dasar, Erlangga, Jakarta.
- Lopez, Elsa. 1982. A Test of the Self Consistency Theory of the Job Performance-job Satisfaction Relationship, Academy of Management Journal, PP 335-358.
- Marjoni, Rahman. 1999. Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, Tesis, Universitas Brawijaya Malang.
- Miftah Thoha. 2001. Kepemimpinan dalam Manajemen, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mitchell Terence Rand James R. 1998. People in Organization Behavior, Third Edition, Mc.Graw-Hill International Edition.
- Nazir, Mohammad. 1999. Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurfarhati. 1999. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Tesis, UB Malang.
- Satrio. 1997. Pengaruh Perilaku Pemimpin, Organisasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja, Tesis, UB
- Siagian, Sondang P. 1988. Teori dan Praktek Kepemimpinan, Bina Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1996. , Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.

- Singarimbun, Masri. 1986. *Metode Penelitian Sosial*, Gunung Agung Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1989. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Sosial*, CV. Alfabera, Bandung.
- Siti Harwani. 1999. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Situasi Kerja Terhadap Iklim organisasi*, Tesis, Universitas Brawijaya Malang
- Suryani. 1997. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja*, Tesis, Universitas Brawijaya Malang.
- Sutrisno, Hadi. 1986. *Analisis Butir*, Ganesha, Bandung.
- Swasto, Bambang. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan*, Fakultas Ilmu Administrasi UB, Malang.
- Swasto, Bambang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Fakultas Ilmu Administrasi Univesitas Brawijaya, Malang.
- Tarmudji, Ekowidiono. 1999. *Pengaruh Pemberian Motivasi Kerja Terhadap Iklim Organisasi*, Tesis, Universitas Brawijaya Malang.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yuki, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Pren Halindo, Jakarta.