

---

# PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA APARAT PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) PADA ISPEKTORAT PROVINSI BALI

Anak Agung Gede Agung Gunaputra

Program Magister Manajemen Program Pascasarjana

Universitas Warmadewa Denpasar

[gunaputra@gmail.com](mailto:gunaputra@gmail.com)

## Abstrak

Program kerja yang telah disusun dengan baik dalam rangka merealisasikan visi dan misi organisasi serta mencapai tujuan organisasi akan sia-sia jika tidak didukung oleh kinerja pegawai yang optimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Bali, penelitian ini menggunakan analisa *Partial Least Square* (PLS), *Goodness of Fit* (GoF) merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan (global), pengukuran *outer model* dan pengukuran *inner model*. Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,30 dan signifikan 2,78 terhadap kepuasan kerja. kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,30 dan tidak signifikan 0,40 terhadap kinerja. kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 0,40 dan signifikan 4,67 terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,43 dan signifikan 4,07 terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,07 dan tidak signifikan 0,71 terhadap kinerja. Kepuasan kerja mampu memediasi sempurna sebesar 0,341 pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Kepuasan kerja mampu memediasi sempurna sebesar 0,463 pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

**Kata kunci:** kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja

## Abstract

*Work program that has been prepared well in order to realize the vision and mission of the organization and achieve organizational goals will be in vain if it is not supported by the optimal performance of employees. The purpose of this study was to determine the role of job satisfaction in mediating the effects of leadership and work environment on the performance Apparatus Internal Control Government in the Provincial Inspectorate of Bali, this study uses analysis Partial Least Square (PLS), Goodness of Fit (GoF) is a measurement accuracy the overall model (global), measurement models and measurements of the inner outer model. Kepemimpinan positive effect of 0.30 and 2.78 significantly to job satisfaction. leadership positive effect of 0.30 and 0.40 is not significant to the performance. job satisfaction has positive effect amounting to 0.40 and 4.67 to the performance significantly. Work environment positive effect of 0.43 and 4.07 significantly to job satisfaction. Work environment positive effect was not significant at 0.07 and 0.71 on the performance. Job satisfaction is able to mediate perfect for 0.341 leadership effects on performance. Job satisfaction is able to mediate perfect for .463 influence on performance work environment.*

**Keywords:** leadership, work environment, job satisfaction and performance.

## PENDAHULUAN

Beberapa hal yang mempengaruhi

---

kinerja pegawai sangat banyak, hal ini sebagai tantangan tersendiri dalam sebuah organisasi dalam mengelola sumber manusia yang berkualitas. Menurut Veithzal (2004:14) kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries*; 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*), 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete* dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif. Menurut Schriber (1989:10) *performance* berakar pada kata *to perform*, yang berarti melakukan, menjalankan, melaksanakan dan memenuhi atau menjalankan kewajiban. Seseorang harus mempunyai hasil kerja yang dapat dicapai di dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika menurut Sastrohadiwiryo (2003:120) banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, kompensasi, iklim organisasi, sistem jenjang karier, motivasi, kepemimpinan.

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005:164). Berdasarkan Robbins (2003:30) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima, kepuasan terjadi apabila

kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Berdasarkan pendapat Luthans (2006:243) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Nitisemito (2000:183) definisi lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan. Definisi lingkungan perusahaan menurut Swastha dan Sukotjo (2004:26-27) yang menyatakan bahwa lingkungan perusahaan dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor *ekstern* yang mempengaruhi organisasi dan kegiatannya. Sedangkan definisi lingkungan kerja secara luas mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan, dan masyarakat. Menurut Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Dalam pekerjaan tersebut tentunya terdapat masalah kinerja APIP diantaranya padatnya jadwal pembinaan dan pemeriksaan, sering terjadinya benturan penugasan saat pemeriksaan review atau evaluasi, waktu pemeriksaan sangat pendek, tim yang ditugaskan belum memahamai materi dan regulasi peraturan dan berubahnya program kerja tidak sesuai dengan jadwal yang ditetapkan dari awal proses penyusunan

PKPT, juga disebabkan pegawai yang cenderung menunda menyelesaikan pekerjaannya, adanya pegawai dengan tugas yang tidak sesuai dengan tupoksinya, memiliki kekhawatiran, depresi dan kecemasan terhadap beban pekerjaan tersebut yang berpeluang dapat menghambat kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.

Kepuasan kerja pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan APIP kurang baik tentunya berdampak pada kinerja yang tidak maksimal seperti tunjangan yang tidak sesuai dengan hasil yang dikerjakan oleh APIP, pekerjaan yang berulang-ulang dilakukan oleh APIP yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja yang semakin menurun, rekan kerja yang tidak menunjang dalam pekerjaan, adanya pandangan APIP senior dan junior yang menyebabkan kepuasan kerja kurang baik, kondisi kerja yang tidak baik juga menyebabkan menurunnya kepuasan kerja.

Mengenai lingkungan kerja merupakan faktor yang menyebabkan kinerja APIP menurun, lingkungan kerja juga berperan sangat besar dalam menentukan kinerja APIP tentunya penurunan kinerja tersebut juga disebabkan oleh perlangkapan dan fasilitas kantor seperti area parkir kurang luas, kurangnya tempat area smoking sedangkan lingkungan kerja fisik yaitu ruang kerja APIP sangat sempit dan meja kerja tidak layak, untuk lingkungan kerja non fisik yaitu tidak kompaknya tim dalam menjalankan tugas yang menyebabkan kinerja APIP menurun, belum diisinya sumber daya manusia yang andal dalam melaksanakan pembinaan dan pemeriksaan sehingga kinerja kurang maksimal.

Pimpinan memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, penurunan kinerja APIP juga disebabkan oleh tekanan dari pimpinan dalam melaksanakan tugas mengakibatkan kinerja APIP tidak maksimal, kebijakan pimpinan

terkadang berubah yang menyebabkan kinerja kurang baik, pimpinan dalam memberikan penugasan tidak melihat latar belakang pendidikan APIP sehingga sering tidak sesuai dengan kemampuannya dalam menjalankan tugas dan pimpinan kurang meningkatkan kualitas sumber daya manusia APIP dengan menambah wawasan dan pengetahuan untuk mengikuti bintek, seminar, diklat, Pelatihan Kantor Sendiri (PKS), workshop atau study banding keluar daerah yang menyebabkan sangat terbatasnya kemampuan dan pemahaman terhadap pembinaan dan pemeriksaan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini mengangkat judul “Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Bali”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji pokok permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya maka tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali, peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali dan menjelaskan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja APIP di

- Inspektorat Provinsi Bali?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali?
  4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali?
  5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali?
  6. Bagaimana perankepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali?

Bagaimana perankepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali?

Adapun penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teori ataupun praktikal untuk meningkatkan dan memperkaya temuan-temuan teoritis tentang manajemen sumber daya manusia khususnya kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Bali. Manfaat Praktis hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja APIP Inspektorat Provinsi Bali dalam melaksanakan tugas pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintah daerah Provinsi maupun Kabupaten/ Kota.

## Tinjauan Pustaka

### ***Pengertian Kepemimpinan***

Hersey dan Blanchard (1992) pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Stuart (2002:352) bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan itu Spillane (2006:10) menyatakan bahwa

pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih dari pada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, *et al* (1995), kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task related activities of groupmembers*. Lebih jauh lagi Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut.

### ***Pengertian Lingkungan Kerja***

Nitisemito (2002) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan kepada karyawan. Pembentukan lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. Fieldman (Mulyana2003 ). Secara genetis, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Menurut Nitisemito (Intanghina 2008) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

### ***Pengertian Kepuasan Kerja***

As'ad (2001) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya pegawai (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja pegawai tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara

banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Luthans (2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya.

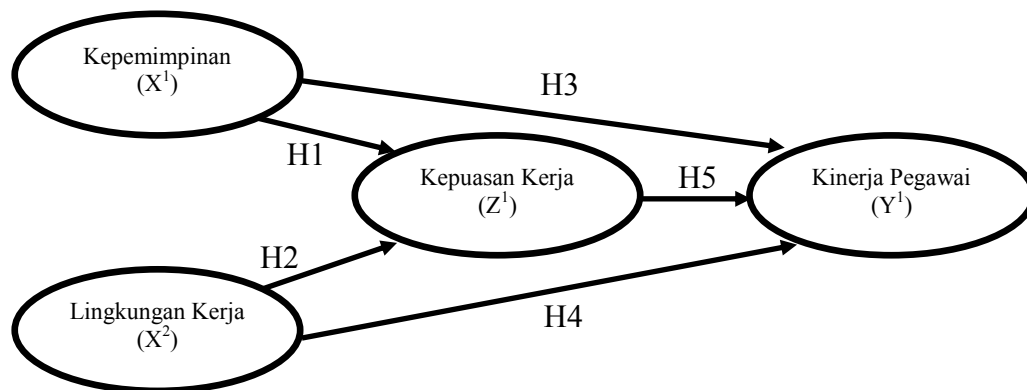
### **Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan proses sampai hasil kerja yang dilaksanakan untuk pencapaian tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Suatu keberhasilan organisasi dapat dilihat dari prestasi atau pelaksanaan kerja pegawai karena pegawai merupakan salah satu sumber daya penggerak organisasi. Kinerja seseorang tergantung dari tiga faktor diantaranya kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada

orang tersebut. Kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan periode waktu yang telah ditetapkan. (Robbins dan Coulter, 2005:226). Kinerja merupakan semua perilaku yang dikontrol bagi pencapaian tujuan organisasi Ratundo dan Sackett (Umam, 2010:188). Mathis dan Jackson (2006:378) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai.

### **Kerangka Konseptual**

Dalam penelitian ini difokuskan pada analisis mengenai hubungan struktural antara keempat variabel yaitu, kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Hubungan struktural keempat variabel penelitian dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka konseptual penelitian

### **HIPOTESIS PENELITIAN**

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif

terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.

- H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.
- H6: Peran kepuasan kerja dapat memediasi sempurna pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.
- H7: Peran kepuasan kerja dapat memediasi sempurna pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Bali.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel *eksogenous (idependen variabel)* adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja, *variabel intervening* kepuasan kerja sedangkan variabel endogenousnya (*dependent variable*) adalah kinerja pegawai. Variabel kepemimpinan dinotasikan dengan  $X_1$ , lingkungan kerja dinotasikan dengan  $X_2$ , sedangkan kepuasan kerja  $Z_1$  dan kinerja dinotasikan dengan  $Y_1$ . Mengungkapkan bahwa jenis data menurut sifatnya terdiri atas data kuantitatif dan kualitatif (Sugiyono 2008). Menurut Sugiono (2008) sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder penelitian ini menggunakan dua jenis data : Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber aslinya. Data ini diperoleh dari pengisian angket oleh APIP Inspektorat Provinsi Bali yang menjadi responden, berkaitan dengan persepsinya tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Data sekunder adalah data yang sudah tersedia telah dikumpulkan dan dilaporkan oleh Inspektur Provinsi Bali atau dipublikasikan oleh pihak terkait. Sample penelitian ini seluruh Pejabat Fungsional Auditor dan P2UPD yang sudah bersertifikat pada Inspektorat Provinsi Bali dengan jumlah populasi 45 dan sample 45 responden dengan metode sensus.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angket dan observasi. Angket/kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala pada obyek penelitian. Pengukuran instrumen menggunakan skala interval berdasarkan skala likert yaitu skor yang digunakan 1-5 yang diterapkan secara bervariasi menurut masing-masing kategori pernyataan STS = Sangat Tidak Setuju dengan skor 1, TS = Tidak Setuju dengan skor 2, N = Netral

dengan skor 3, S = Setuju dengan skor 4, SS = Sangat Setuju dengan skor 5

## HASIL PENELITIAN

Dasar hukum pembentukan Inspektorat Provinsi Bali sebagai salah satu unsur penunjang Pemerintah Provinsi Bali dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Nomor 2 Tahun 2008 tentang Organisasi Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bali (Lembaran Daerah Provinsi Bali Tahun 2008 Nomor 2). Selanjutnya dijabarkan dalam Peraturan Gubernur Bali Nomor 35 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok Inspektorat Provinsi Bali.

### *Uji Validitas Instrumen Penelitian*

Uji validitas menyatakan bahwa item pertanyaan atau pernyataan yang mempunyai korelasi positif dengan total skor atau konstruk serta korelasi yang tinggi, menunjukkan item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula, syarat minimum dianggap untuk memenuhi syarat adalah  $r = 0,3$  dan hubungan yang signifikan. Jadi kalau korelasi antar butir dengan total skor kurang dari 0,3 di nyatakan tidak valid, seluruh hubungan (korelasi) antara masing-masing item/indikator dengan total skor konstruk adalah valid karena nilai korelasinya  $> 0,30$  dan signifikan pada level 0,05

### *Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian*

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *internal consistency*, yaitu salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji tentang sejauhmana pengukuran dapat memberi hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek penelitian yang sama. Metode yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah pengukuran menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, yang menunjukkan seberapa baik butir pernyataan berhubungan positif dengan pernyataan yang lain. Jika *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,6$  maka instrumen tersebut reliabel.

### *Deskripsi Variabel Penelitian*

Deskriptif variable-variabel penelitian beserta indikator-indikator yang merefleksikan variabel tersebut adalah : (1) variabel kepemimpinan yang terdiri atas indikator-indikator : pengembangan intelektual, perhatian pribadi, pengaruh ideal dan pengambilan keputusan (2) variabel lingkungan kerja terdiri atas indikator-indikator : perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) dan Lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik) (3) variabel kepuasan kerja terdiri atas indikator-indikator : Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Upah/Gaji, kondisi kerja, atasan (*supervision*) teman kerja (*workers*) promosi (*promotion*) (4) variabel kinerja terdiri dari indikator-indikator : pengambilan inisiatif dan inovatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri.

#### **Deskripsi Konstruk Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Variabel kepemimpinan responden yang menjawab netral paling tinggi adalah indikator perhatian pribadi dengan rata-rata skor 17,78 persen yang artinya responden memandang pimpinan kurang memperhatikan perasaan bawahan dan pimpinan jarang memberikan kebebasan untuk memberikan pendapat. Untuk responden yang memberikan jawaban setuju dengan skor tinggi sebesar 73,33 persen adalah indikator pengambilan keputusan hal ini dirasakan responden karena pimpinan mempunyai kemampuan dalam memberikan umpan balik dalam pekerjaan dan pimpinan juga sudah mendelegasikan tugas dengan baik. Sedangkan responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan skor tinggi sebesar 17,78 persen adalah indikator pengembangan intelektual yang artinya responden memandang pimpinan selalu memberikan penghargaan terhadap ide bawahan dan pimpinan juga memberikan penghargaan bagi pegawai yang berkinerja baik.

#### **Deskripsi Konstruk Lingkungan Kerja ( $X_2$ )**

Konstruk lingkungan kerja responden yang menjawab netral tinggi sebesar 11,11 persen adalah indikator suasana kerja (lingkungan non fisik) artinya responden memandang struktur kerja belum diisi oleh sumber daya manusia yang handal dan belum terjalin kerjasama dalam komunikasi dengan rekan kerja dengan baik. Untuk responden yang memberikan jawaban setuju dengan skor tinggi sebesar 84,44 persen adalah indikator perlengkapan dan fasilitas kantor dirasa cukup baik oleh responden. Sedangkan responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan skor tinggi sebesar 22,22 persen adalah indikator lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik) artinya mayoritas responden sangat merasakan kebersihan dan kerapian tempat kerja sehingga menimbulkan kenyamanan dalam berkerja.

#### **Deskripsi Konstruk Kepuasan Kerja ( $Z_1$ )**

Konstruk kepuasan responden menjawab netral skor tinggi sebesar 6,67 persen adalah indikator upah/gaji artinya mayoritas responden sangat merasakan tidak ada kesesuaian kompensasi yang diterima dengan tanggung jawab yang diemban. Untuk responden yang memberikan jawaban setuju dengan skor tinggi sebesar 77,78 persen adalah indikator pekerjaan itu sendiri (*work it self*) artinya responden memandang tantangan pekerjaan yang dikerjakan sangat menarik dan pekerjaan tersebut yang memacu semangat ingin mencoba. Sedangkan untuk responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan skor tinggi sebesar 33,33 persen adalah indikator kondisi kerja artinya mayoritas responden memberikan jawaban karena kondisi tempat kerja dirasakan sudah nyaman dan suasana kerja sangat baik.

#### **Deskripsi Konstruk Kinerja ( $Y_1$ )**

Konstruk kinerja jawaban responden netral skor tinggi sebesar 8,89 persen adalah indikator manajemen waktu

artinya responden merasakan kehadiran belum bisa tepat waktu dan penyelesaian pekerjaan kurang tepat waktu sering terlambat atau molor. Untuk responden yang memberikan jawaban setuju dengan skor tinggi sebesar 75,56 persen adalah indikator pengambilan inisiatif dan inovatif artinya mayoritas responden bahwa mengambil inisiatif pekerjaan dengan inovasi dan inovasi memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. Sedangkan untuk responden yang memberikan jawaban sangat setuju dengan skor tinggi sebesar 42,22 persen adalah indikator tingkat potensi diri artinya responden mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi diri dan pengalaman bekerja menambah potensi diri.

### Analisis Inferensial

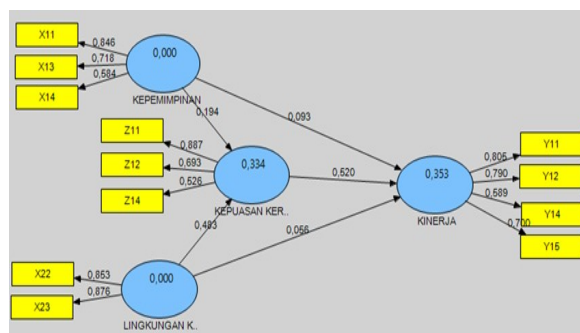
#### Evaluasi Model Struktural (Structural Model/Inner Model)

Sehubungan dengan indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini bersifat refleksif, maka evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator tersebut adalah a) *convergent validity*, b) *discriminant validity*, dan c) *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

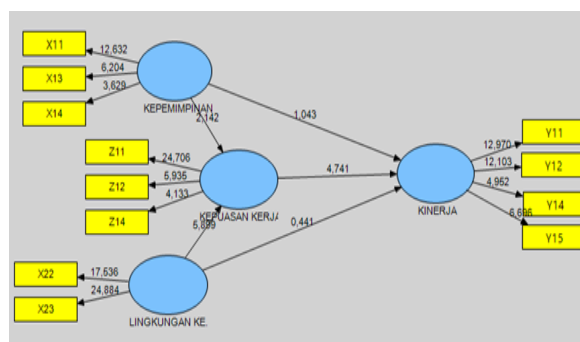
#### A. Convergent Validity

*Convergent validity* merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator yang bersifat refleksif. Evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* diantara 0,60 – 0,70 namun untuk analisis yang teorinya tidak jelas maka *outer loading* 0,50 direkomendasikan (Lathan dan Ghozali, 2012:78), serta signifikan pada tingkat *alpha* 0.05 atau *t-statistik* 1,96.

Hasil perhitungan mengenai nilai *outer loading* sebelum rekonstruksi dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 2  
Outer Loading dan Path Koefisien Setelah Rekonstruksi Model



Gambar 3  
Boostrapping (Uji Statistik) Outer Loading setelah Rekonstruksi Model

#### B. Discriminant Validity

Pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat pula dilakukan melalui *discriminant validity*. Diskriminan validitas dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien akar *AVE* ( $\sqrt{AVE}$  atau *Square root Average Variance Extracted*) setiap variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Suatu variabel dikatakan valid, jika akar *AVE* ( $\sqrt{AVE}$  atau *Square root Average Variance Extracted*) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model penelitian (Lathan dan Ghozali, 2012:78-79), dan *AVE* lebih besar dari 0,50.

#### C. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha* adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* seluruh



konstruk telah menunjukkan nilai lebih besar dari 0.70 sehingga memenuhi syarat reliabel berdasarkan kriteria *composite reliability*. Untuk nilai *Cronbach Alpha* menunjukkan seluruh konstruk  $< 0,70$ .

### **Evaluasi Model Struktural (Structural Model/Inner Model)**

Evaluasi model struktural (*Structural Model/Inner Model*) adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan, yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta dengan indikator-indikatornya. Dalam evaluasi model struktural ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya : a) *R-Square* ( $R^2$ ), b) *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), dan c) *Goodness of Fit* (*GoF*).

#### **A. Evaluasi Model Struktural Melalui R-Square ( $R^2$ )**

*R-Square* ( $R^2$ ) dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. *R-Square* ( $R^2$ ) juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Menurut Chin (Lathan dan Ghazali, 2012:85), nilai *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,67 tergolong model kuat, *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,33 model moderat, dan *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,19 tergolong model yang lemah. Menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  kepuasan kerja sebesar 0.33; berdasarkan kriteria Chin (Lathan dan Ghazali, 2012:85), maka model tersebut termasuk kriteria model moderat, maknanya adalah variasi kepemimpinan dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 33 persen, sisanya 67 persen dijelaskan oleh variasi variabel lain. Sedangkan kinerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0.35 atau termasuk model moderat, artinya variasi kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja yaitu sebesar 35 persen sisanya 65 persen dijelaskan oleh variasi konstruk lain diluar model.

#### **B. Evaluasi Model Struktural melalui Q-Square Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

*Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) adalah merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) berkisar antara 0 (nol) samai dengan 1(satu). Semakin mendekati 0 nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), memberikan petunjuk bahwa model penelitian semakin tidak baik, sedangkan sebaliknya semakin menjauh dari 0 (nol) dan semakin mendekat ke nilai 1 (satu), ini berarti model penelitian semakin baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Lathan dan Ghazali (2012:85) adalah sebagai berikut : 0,35 ( model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah). Rumus *Q-Square* adalah :  $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$ . Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Lathan dan Ghazali (2012:85) adalah sebagai berikut : 0,35 ( model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah). Besarnya nilai *Q-Square* adalah  $1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) = 1 - (1 - 0.36)(1 - 0.35) = 1 - 0,25 = 0,58$ , berdasarkan hasil ini maka model global hasil estimasi adalah termasuk dalam kriteria kuat, artinya 58 persen variasi konstruk endogen dapat diprediksi oleh variasi konstruk eksogen.

#### **C. Evaluasi Model Struktural melalui Goodness of Fit (*GoF*)**

*Goodness of Fit* (*GoF*) merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan (global), karena dianggap merupakan pengukuran tunggal dari pengukuran *outer model* dan pengukuran *inner model*. Nilai pengukuran berdasarkan *Goodness of Fit* (*GoF*) memiliki rentang nilai antara 0 (nol) sampai dengan 1(satu). Nilai *Goodness of Fit* (*GoF*) yang semakin mendekati 0 (nol), menunjukkan model semakin kurang baik, sebaliknya semakin menjauh dari 0 (nol) dan semakin mendekat 1 (satu), maka model semakin baik. Kriteria kuat lemahnya model berdasarkan

pengukuran *Goodness of Fit (GoF)* menurut Lathan dan Ghozali (2012:88), adalah sebagai berikut : 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*). (Tenenhaus *et al.*, 2004: 175). Perhitungan dengan *GoF* menunjukkan nilai sebesar  $\sqrt{AR^2 * A.Com} = \sqrt{0,34*0,58} = 0,44$  Artinya

model global adalah prediktif dalam kriteria model bagus (*large*).

D. *Path Analisis* dan Pengujian Hipotesis, yang diharapkan adalah  $H_0$  ditolak atau nilai sig < 0,05 (atau nilai t statistic > 1,96 bila ujiannya dengan level of signifikan 0,05).

Tabel 1  
*Path Analisis dan Pengujian Statistik*

KONSTRUK	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Keterangan
KEPEMIMPINAN -> KEPUASAN KERJA	0,30	0,33	0,11	0,11	2,78	Signifikan
KEPEMIMPINAN -> KINERJA	0,03	0,04	0,09	0,09	0,40	Tidak Signifikan
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	0,53	0,54	0,11	0,11	4,67	Signifikan
LINGKUNGAN KERJA -> KEPUASAN KERJA	0,43	0,43	0,10	0,10	4,07	Signifikan
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA	0,07	0,07	0,10	0,10	0,71	Tidak Signifikan

Sumber : hasil perhitungan Smart PLS

Tabel diatas menunjukkan bahwa :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,30 terhadap kepuasan kerja, dan hubungan tersebut signifikan pada level 0,05, karena nilai t-Statistik lebih besar dari 1.96 yakni sebesar 2,78
2. Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0.03 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut tidak signifikan dengan nilai t sebesar 0,40 < 1,96.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 0.53 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut signifikan dengan nilai t hitung sebesar 4,67.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,43 terhadap kepuasan kerja dan signifikan dengan nilai t sebesar 4,07.
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,07 terhadap kinerja dan tidak signifikan dengan nilai t sebesar 0,71 < 1,96.

E. Pengaruh mediasi yang dianalisis meliputi analisis *direct* dan *indirect effect* peran mediasi kinerja pemasaran, dengan metode pemeriksaan.

Penentuan peran mediasi sebuah variabel adalah berdasarkan ketentuan-ketentuan berikut yang mengacu metode pemeriksaan sebagaimana dipaparkan diatas :

1. Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*).
2. Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari (b) maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka kepuasan kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.
4. Jika salah satu (c) atau (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2011; Hair *et al.*, 2010).

Pengaruh mediasi yang dianalisis meliputi analisis *direct* dan *indirect effect*,

berdasarkan perbandingan besarnya pengaruh direct dan indirect effect masing – masing hubungan konstruk selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Koefisien *direct effect* konstruk kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar 0,081 tidak signifikan, sedangkan *indirect effect* konstruk kepuasan kerja sebesar 0,390 signifikan dari konstruk kepuasan kerja ke konstruk kinerja sebesar 0,565 signifikan artinya kepuasan kerja merupakan mediasi sempurna antara kepemimpinan dan kinerja.
2. Peran Mediasi kepuasan kerja atas lingkungan kerja terhadap kinerja koefisien *direct effect* konstruk lingkungan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,092 tidak signifikan, sedangkan *indirect effect* konstruk lingkungan kerja sebesar 0,549 signifikan dari konstruk kepuasan kerja ke konstruk kinerja sebesar 0,526 signifikan artinya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mediasi sempurna antara lingkungan kerja terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

### Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini menguji Peran Kepuasan kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Bali. Sampel berjumlah 45 orang responden diambil dengan metode sensus seluruh angket terisi dengan baik tanpa ada yang digugurkan.

#### ***Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja***

Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berarti semakin baik kepemimpinan maka semakin meningkat kepuasan kerja, pemimpin mampu memberikan rasa aman dan nyaman bagi semua bawahannya, pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, bisa menjadi panutan dan tuntunan

dalam bekerja dan pimpinan juga mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga kepuasan kerja akan meningkat.

#### ***Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja***

Salah satu usaha yang dapat dilakukakan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi pegawai, perlengkapan dan fasilitas kantor sangat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang didukung juga dengan suasana kerja dan lingkungan tempat kerja. Lingkungan kerja bersih, lingkungan kerja asri dan suasana sangat nyaman, teman kerja yang ramah tentunya dapat memberikan kenyamanan bagi pegawai.

#### ***Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja***

Hubungan yang positif tidak signifikan disebabkan karena penelitian ini mengambil responden APIP Inspektorat Provinsi Bali dengan masa kerja tentunya usia diatas 30 tahun sebanyak 6 orang ini juga mempengaruhi kinerja APIP Inspektorat Provinsi Bali tidak maksimal yang disebabkan pimpinan dalam memberikan tugas dan tanggung jawab tidak bisa diselesaikan dengan baik karena pegawai dengan masa kerja cukup lama dan menjelang masa pensiun sudah tidak termotivasi untuk bekerja, kurang semangat, jenuh dengan pekerjaan itu saja, hal ini juga berdampak pada kinerja APIP Inspektorat Provinsi Bali tidak berjalan dengan baik.

#### ***Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja***

Hubungan yang positif tidak signifikan disebabkan karena lingkungan kerja APIP Inspektorat Provinsi Bali memandang struktur kerja yang dikerjakan belum diisi dengan sumber daya manusia yang handal atau tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dikerjakan dan juga kerjasama tim dan komunikasi dengan rekan kerja tidak lancar sehingga sulit

komunikasi dalam bekerjayang berdampak pada kinerja dari APIP Inspektorat Provinsi Bali tidak maksimal.

### ***Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja***

Hubungan yang positif dan signifikan ini disebabkan oleh kepuasan kerja yang berarti kepuasan kerja semakin baik maka semakin meningkat kinerja pegawai tersebut, bahwa terjadi korelasi yang cukup kuat antar kepuasan kerja dengan kinerja pegawai ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja semakin baik akan meningkatnya kinerja.

### ***Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja***

Kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja, dilihat dari fakta yang terjadi dilapangan APIP Inspektorat Provinsi Bali memandang pekerjaan itu sendiri yang menjadi mediasi kepemimpinan terhadap kinerja karena pekerjaan itu sendiri yang membuat semangat dalam melaksanakan pembinaan dan pemeriksaan tentunya sangat menarik untuk dikerjakan karena karakteristik yang berbeda tentunya banyak pengalaman dan pengetahuan yang didapat.

### ***Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja***

Hubungan memediasi sempurna disebabkan oleh kepuasan kerja memberikan pengaruh sangat besar lingkungan kerja terhadap kinerja, dilihat dari fakta dilapangan APIP Inspektorat Provinsi Bali memandang kepuasan kerja menjadi mediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karena kondisi kerja yang dialami sejuk tidak bising, suasana yang aman dan nyaman dan suasana yang damai dan tentram yang dirasakan dalam bekerja sehingga kinerja APIP Inspektorat Provinsi Bali meningkat.

### **Temuan**

#### ***Kepemimpinan berpengaruh positif dan***

#### ***tidak signifikan terhadap kinerja***

Fakta dilapangan adalah APIP Inspektorat Provinsi Bali menjalankan tugasnya berdasarkan Program Kerja Pengawas Tahunan (PKPT) yang dituntut harus berkerja sesuai jadwal yang ditetapkan sehingga tidak berpengaruh terhadap pimpinan, biarpun pimpinan berganti APIP akan bekerja sesuai dengan program yang ditetapkan.

#### ***Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja***

Fakta yang terjadi dilapangan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karena dalam menjalankan pemeriksaan, APIP juga melakukan pemeriksaan ditempat obyek pemeriksaan atau diluar kantor selama pemeriksaan tersebut berlangsung, sehingga suasana lingkungan kerja dikantor tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja APIP.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan dari hasil deskripsi dan hasil analisis inferensial penelitian ini, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,30 terhadap kepuasan kerja, dan hubungan tersebut signifikan pada level 2,78 berarti kepemimpinan yang baik maka semakin meningkat kepuasan kerja.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,30 dan hubungan tersebut tidak signifikan terhadap kinerja dengan nilai t-statistik sebesar 0,40 lebih kecil dari 1,96 artinya semakin tidak baik kepemimpinan yang berdampak pada menurunnya kinerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 0,53 dan hubungan tersebut signifikan terhadap kinerja dengan nilai t-statistik sebesar 4,67 menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja semakin baik maka kinerja semakin meningkat.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif

- sebesar 0,43 dan hubungan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 4,07 artinya semakin baik lingkungan kerja maka kepuasan kerja semakin meningkat.
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,07 dan hubungan tidak signifikan terhadap kinerja dengan nilai t-statistik sebesar 0,71 berarti lingkungan kerja yang tidak baik akan berpengaruh pada menurunkan kinerja.
  6. *Koefisien direct effect* konstruk kepuasan kerja mampu memediasi secara sempurna sebesar 0,341 signifikan antara konstruk kepemimpinan dan kinerja artinya kepuasan kerja mampu memediasi sempurna konstruk kepemimpinan terhadap kinerja.
  7. *Koefisien direct effect* konstruk kepuasan kerja mampu memediasi sempurna sebesar 0,463 signifikan antara konstruk lingkungan kerja dan kinerja artinya kepuasan kerja mampu memediasi sempurna konstruk lingkungan kerja terhadap kinerja.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada reviewer dan semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan artikel ini baik dalam bentuk kritik ataupun masukan yang membangun untuk perbaikan artikel ini agar menjadi lebih baik

#### DAFTAR PUSTAKA

- As'ad M. 2001. *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty.
- Edwin B. Flipppo, *Manajemen Personalialia*, Jakarta, Erlangga
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen Jilid 1 Edisi 7*. Erlangga : Jakarta.
- Gibson, James,L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke -5. Cetakan ke-3*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Iman 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Hadari Nawawi, (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Komptitif* , Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Handoko TH,. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta Delaprasata
- Handoko, T. H. 2004, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Luthans.2005. *Organizational Behaviour.Eight Edition*.New York : The Mc Graw-Hall Co, INC.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Martoyo, Susilo. 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, Yogyakarta, Penerbit : BPFE.
- Mathis, Robert L. Dan John Harold Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif* Edisi Ke-3 Rake Sarasin, Yogyakarta
- Nitisemito, alex S, *Manajemen Personalialia*, Jakarta, Penerbit:Ghalia Indonesia, 2002
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. 1992. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial* . Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Robbins S,P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Klaten : PT. Intan Sejati Klaten.
- Riniwati, Harsuko. 2011. "*Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*". UB Press: Malang.
- Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi Dua,

- Jakarta, Bumi Aksara, 2003
- Swasta, DH, Sukotjo W, Ibnu. 2004. *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Sedarmayanti. 2001, *Tata Kerja dan Produktivitas*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Saydam, Gouzali.2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan.
- Sutrisno, Edy. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung; Refika Aditama.
- Stoner, Freeman dan Gilbert (1995). *Pengantar Bisnis. Graha Ilmu*. Yogyakarta
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*; Bandung: CV. Mandar Maju
- Sugiyono. (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* , Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)* . Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
-