

**PENGARUH KOORDINASI, KOMPETENSI DAN DISIPLIN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI UNIT LAYANAN PENGADAAN KEMENTERIAN
AGAMA PUSAT (ULP KEMENAG PUSAT)**

Donny Feronika Octorano

Universitas Brawijaya

donny_octorano@yahoo.co.id

Abstract. This study aimed to analyse the effect of coordination, competence and discipline to employee performance ULP MORA Center. Research involving as many as 64 people as a sample of respondents with saturated sampling technique. Data retrieved by using a questionnaire filled with self-rating method. Analysis of data using multiple linear regression models were processed with SPSS. F test showed that coordination, competence, and disciplined work together significant effect on the performance of employees. The results of t-test showed that coordination, competence and discipline influence on employee performance individually. Analysis shows that the correlation between the dimensions of vertical coordination in coordination variables have the strongest correlation with the work on employee performance variable, the variable knowledge competency has the strongest correlation with the work on employee performance variables, and corrective discipline to discipline variables correlated The most powerful of the quality of work on employee performance variables. Based on these findings, the employee's performance can be maximized ULP MORA Center through increased vertical coordination (formal meeting), knowledge (training of employees) and corrective discipline (verbal or written warning)

Keywords: Coordination, Competence, Discipline, Employee Performance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh koordinasi, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat. Penelitian melibatkan sebanyak 64 orang sebagai responden yang menjadi sampel dengan teknik sampling jenuh. Data diambil dengan menggunakan kuisioner yang diisi secara self-rating. Analisis data menggunakan model regresi linier berganda yang diproses dengan program SPSS. Hasil uji F menunjukkan bahwa koordinasi, kompetensi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa koordinasi, kompetensi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara sendiri-sendiri. Analisis korelasi antar dimensi menunjukkan bahwa koordinasi vertikal pada variabel koordinasi memiliki korelasi yang paling kuat terhadap kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai, pengetahuan pada variabel kompetensi memiliki korelasi yang paling kuat terhadap kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai, dan disiplin korektif pada variabel disiplin memiliki korelasi yang paling kuat terhadap kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut maka kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat dapat dimaksimalkan melalui peningkatan koordinasi vertikal (rapat formal), pengetahuan (pelatihan pegawai) dan disiplin korektif (teguran lisan maupun tertulis).

Kata Kunci: Koordinasi, Kompetensi, Disiplin, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Terbitnya Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2013 tentang Unit Layanan Pengadaan di Lingkungan Kementerian Agama merupakan dasar hukum terbentuknya Unit Layanan Pengadaan (ULP) di lingkungan Kementerian Agama, yang salah satunya akan dibahas dalam tesis ini, yaitu Unit Layanan Pengadaan Kementerian Agama Pusat (ULP Kemenag Pusat). ULP Kemenag Pusat tersebut dibentuk untuk menjamin pelaksanaan pemilihan penyedia barang/ jasa yang lebih transparan, terintegrasi dan terpadu sesuai tata nilai pengadaan. Tercapainya kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat yang optimal sangat penting agar tujuan dan filosofi pembentukan ULP dapat terwujud.

Kinerja pegawai merupakan penjabaran kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan individu organisasi yang terkait erat dengan kinerja organisasi. Berdasarkan data yang diperoleh, dimana prosentase pekerjaan yang selesai tepat waktu adalah 80,5% sedangkan prosentase pekerjaan yang selesai tidak tepat waktu adalah 19,5% dan bahwa prosentase rata-rata penyerahan RUP tepat waktu adalah 73,7% sedangkan prosentase rata-rata penyerahan RUP tidak tepat waktu adalah 26,3%, patut diduga adanya permasalahan terkait kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat, sehingga perlu dilakukan identifikasi permasalahan yang menyebabkan hal tersebut.

Lingkup layanan ULP Kemenag Pusat cukup luas, yaitu 10 (sepuluh) unit kerja eselon I Pusat dan Lajnah Pentashhihan Mushaf Al-Qur'an. Hal tersebut membuat koordinasi baik internal maupun eksternal ULP Kemenag Pusat menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat. Dari data koordinasi ULP Kemenag Pusat diperoleh, tingkat koordinasi internal ULP Kemenag Pusat rata-rata 70,8% dan prosentase rata-rata koordinasi eksternal hanya 66,7% yang menunjukkan bahwa intensitas koordinasi yang dilakukan masih rendah.

Dari data kedisiplinan pegawai ULP Kemenag Pusat diketahui prosentase rata-rata kedisiplinan yang ditunjukkan melalui tingkat kehadiran anggota pokja ULP Kemenag Pusat adalah 79,7% sedangkan prosentase rata-rata tingkat ketidakhadiran adalah 20,3%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin anggota pokja ULP Kemenag Pusat masih kurang optimal. Faktor kompetensi dan kedisiplinan penting untuk dilihat lebih lanjut, apakah menjadi faktor yang menyebabkan tingkat kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat kurang optimal. Dari data kompetensi pegawai ULP Kemenag Pusat diketahui bahwa latar belakang konsentrasi pendidikan tinggi pegawai yang sesuai adalah 57,8% sedangkan latar belakang konsentrasi pendidikan yang tidak sesuai sebesar 42,2% dan pegawai dengan pengalaman kerja minimal (<2 tahun) sebanyak 4,7%, pengalaman kerja sedang sebanyak 21,9%, pengalaman kerja tinggi sebanyak 73,4%.

Beberapa penelitian terdahulu tentang koordinasi, kompetensi dan disiplin, menunjukkan hasil hampir sama yaitu bahwa baik koordinasi, kompetensi dan disiplin bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian tersebut dilakukan di dalam maupun luar negeri dan termuat dalam jurnal dalam dan luar negeri oleh Cheng and George (2008), Evely (2009), Syamsuddinor (2014), dan Wahyuningrum (2008).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan kinerja pegawai yang diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti koordinasi, kompetensi, dan disiplin. Kinerja pegawai merupakan variabel dependen (terikat) sedangkan koordinasi, kompetensi dan disiplin merupakan variabel independen (bebas). Untuk itu disusunlah tesis ini dengan judul: “Pengaruh Koordinasi, Kompetensi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Unit Layanan Pengadaan Kementerian Agama Pusat (ULP Kemenag Pusat)”, dengan rumusan masalah sebagai berikut: (1) Apakah koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat?; (2) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat?; (3) Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat?; (4) Apakah koordinasi, kompetensi dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat?

Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh koordinasi terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat; (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat; (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat; (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh koordinasi, kompetensi dan disiplin secara simultan terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat.

KAJIAN TEORI

Koordinasi. Hasibuan (2006:85) menjelaskan koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Bentuk koordinasi dibagi menjadi dua bagian besar yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Kedua bentuk ini biasanya ada dalam sebuah organisasi. Koordinasi vertikal (*Vertical Coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur. Koordinasi horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengkoordinasikan tindakan atau kegiatan, penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*. *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya, sedangkan *interrelated* adalah koordinasi antar badan (instansi) beserta unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

Apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi secara efektif maka ada beberapa manfaat yang didapatkan. Handoko (2003:197) berpendapat bahwa Adapun manfaat koordinasi antara lain: (1) Dengan koordinasi dapat dihindarkan perasaan terlepas satu sama

lain, antara satuan-satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi; (2) Menghindari suatu pendapat atau perasaan bahwa satuan organisasi atau pejabat merupakan yang paling penting; (3) Menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antara bagian dalam organisasi; (4) Menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap suatu aktifitas dalam organisasi; (5) Menimbulkan kesadaran diantara para pegawai untuk saling membantu.

Kompetensi. Spencer dan Spencer dalam Uno (2007: 63) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periodewaktu yang lama. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensimenunjuk pada kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan yang bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku. Lebih lanjut Spencer dan Spencer dalam HamzahB. Uno (2007: 63), membagi lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut: (1) Motif (*Motives*), yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu; (2) Sifat (*Traits*), yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi; (3) Konsep diri (*Self Concept*), yaitu sikap, nilai, dan image dari seseorang; (4) Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu; (5) Keterampilan (*Skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.

Lima karakteristik kompetensi tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut ini: (1) *Motives*. Sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. Motivasi mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya dengan lebih baik; (2) *Traits*. Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Spencer dan Spencer mencontohkan karakteristik ini dengan pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. 3) *Self-concept*. Karakteristik ini menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang, atau citra diri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun; (4) *Knowledge*. Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. Knowledge menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Misalnya, pengetahuan ahli bedah terhadap syaraf dan otot di dalam tubuh manusia. Spencer dan Spencer menegaskan bahwa skor-skor tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksikan kinerja karena skor-skor tersebut gagal untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan yang sebenarnya digunakan dalam bekerja; (5) *Skill*. Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas memerlukan pikiran. Contoh dari karakteristik ini adalah keterampilan dokter gigi dalam menambal gigi tanpa merusak syaraf-syaraf gigi; kemampuan seorang programmer computer untuk mengorganisir 50.000 baris kode dalam barisan logika.”

Disiplin. Mangkunegara (2001:129) mengutip Keith Davis menguraikan: *”Dicipline is management action to enforce organization standards”* sehingga disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Menurut

Keith Davis dalam Mangkunegara (2011:129), mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) bentuk dimensi disiplin kerja, yaitu: (1) Disiplin preventif, adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Disiplin preventif mempunyai tujuan mendorong sumber daya manusia agar memiliki disiplin yang tinggi. Adapun indikatornya seperti: kehadiran, penggunaan jam kerja, ketetapan waktu penyelesaian pekerjaan;(2) Disiplin korektif, adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Disiplin korektif dapat diartikan pula sebagai tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran disiplin. Adapun indikator dari disiplin korektif sebagai berikut:(a) Kesiapan menerima sanksi; (b) Sanksi yang diterima mengandung makna;(c) Pemberitahuan atas sanksi yang diterima; dan (d) Keputusan yang adil

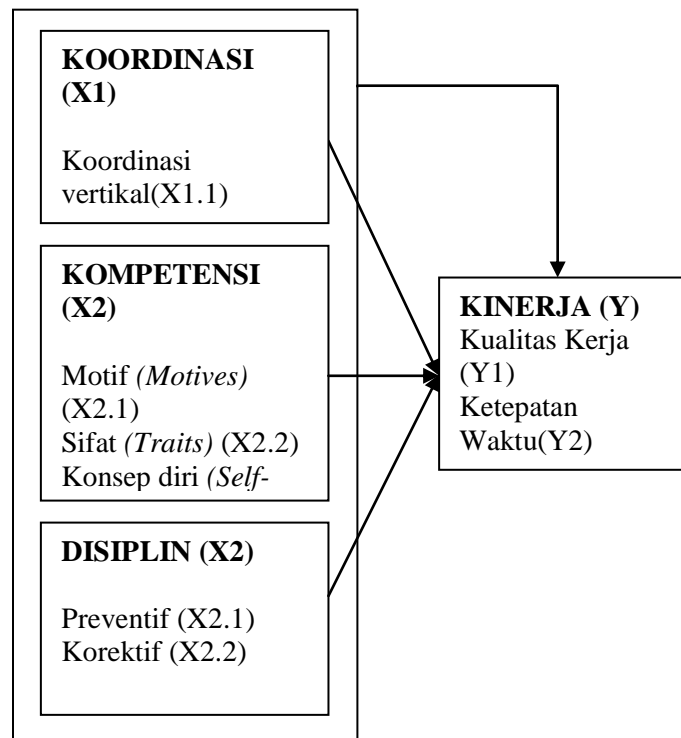
Indikator disiplin menurut Straves dan Sayles dan Hadikusuma (2000:98) adalah:(1) Kehadiran, dimana setiap karyawan wajib datang dan meninggalkan tempat, tugas tepat pada waktunya, memberitahukan apabila meninggalkan tugas dengan alasan yang bisa diterima, konsisten terhadap waktu kehadiran, konsisten terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas;(2) Penggunaan Jam Kerja, dimana karyawan harus bekerja secara sungguh-sungguh sesuai dengan aturan jam kerja yang telah ditentukan, jangan sampai waktu kerja digunakan untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak penting sehingga mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan tidak selesai tepat waktu;(3) Tanggung Jawab, dimana karyawan harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila semua karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka ia telah melakukan disiplin.

Kinerja Pegawai. Mangkunegara (2011:67) mengemukakan, kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Robbins dalam Azhar (2004:324-325) mengatakan bahwa kinerja sebagai hasil dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan peluang atau *opportunity* (O), dengan kata lain bahwa unjuk kerja adalah fungsi dari motivasi kerja kali kemampuan kali peluang. Ungkapan ke dalam rumus menjadi, yaitu kinerja = f(M x A x O). Moehariono (2010:60) mengatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mitchell yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:51) aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang, terdiri dari:(1) *Quality of Work* (kualitas kerja);(2) *Promptness* (Ketepatan Waktu);(3) *Initiative* (Inisiatif);(4) *Capability* (Kemampuan); dan (5) *Communication* (Komunikasi). Menurut Alwi (2001:187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*, dimana untuk yang bersifat *evaluation*, penilai harus menyelesaikan:(1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi;(2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*;(3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan untuk yang bersifat *development*, penilai harus menyelesaikan prestasi

riil yang dicapai individu, dan kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, serta prestasi- prestasi yang masih perlu dikembangkan.

Kerangka pemikiran disusun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan pada tesis ini dan penelitian-penelitian terdahulu yang sesuai. Variabel-variabel yang akan diteliti di sini ada empat yang terdiri dari tiga variabel independen yaitu Koordinasi, Kompetensi dan Disiplin serta satu variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai.



Gambar 1.Kerangka Pemikiran

Dari kerangka pemikiran tersebut, maka disusunlah hipotesis. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap perumusan masalah, dikatakan sementara karena jawaban masih didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh, sehingga perlu dibuktikan kebenarannya melalui data-data empiris yang terkumpul. Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 :Koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pegawaiULP Kemenag Pusat.

H2 :Kompetensiberpengaruh terhadap kinerja pegawaiULP Kemenag Pusat.

H3 :Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawaiULP Kemenag Pusat.

H4 :Koordinasi, kompetensi dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat.

METODE

Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif dan verifikatif. Arikunto (2005:234) mengemukakan metode penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Suhaimi Arikunto (2006:8) mengemukakan pula penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran pengumpulan data di lapangan.

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2009:80). Populasi dari penelitian ini adalah 64 orang pegawai ULP Kemenag Pusat yang berlokasi kerja di kantor Kementerian Agama Jl. Lapangan Banteng Barat No.3-4 Jakarta Pusat.

Teknik sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Sugiyono (2009:85) menyatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering digunakan untuk penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil, sehingga sampel penelitian adalah seluruh pegawai ULP Kemenag Pusat yang berjumlah 64 orang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, yakni merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawab. Bentuk berstruktur, pertanyaan dibuat sedemikian rupa, sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif ataupun kepada satu jawaban saja.

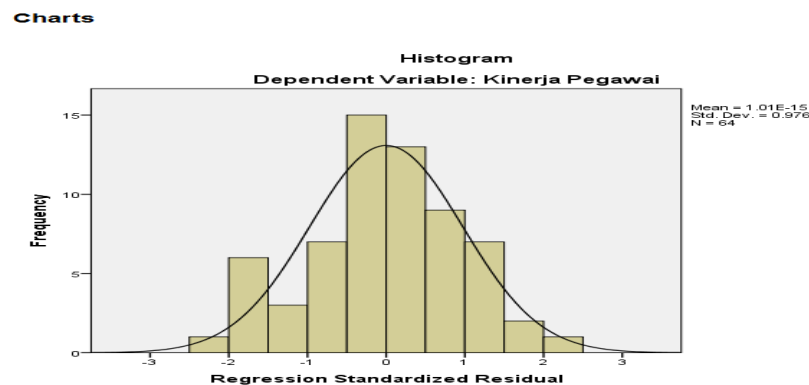
Analisis data menggunakan model regresi linear berganda. Model regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh koordinasi, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Uji Hipotesis dilakukan melalui Uji t (*t test*), Uji F (*F test*), analisis koefisien determinasi (R^2). Dalam tesis ini, data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu analisis aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 20.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum instrumen penelitian disebarkan kepada 64 responden untuk mengumpulkan data, terlebih dahulu dilakukan uji validitas instrumen terhadap 30 orang responden dari total populasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kevalidan instrumen yang digunakan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi dari *Pearson Product Moment* dengan alat bantu program SPSS versi 20.0. Dari uji validitas terhadap item pernyataan dalam instrumen/ kuisiонер menunjukkan bahwa semua r hitung bernilai positif dan r hitung $>$ r tabel pada nilai signifikansi 5%. Oleh karena itu disimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam instrumen/ kuisiонер valid.

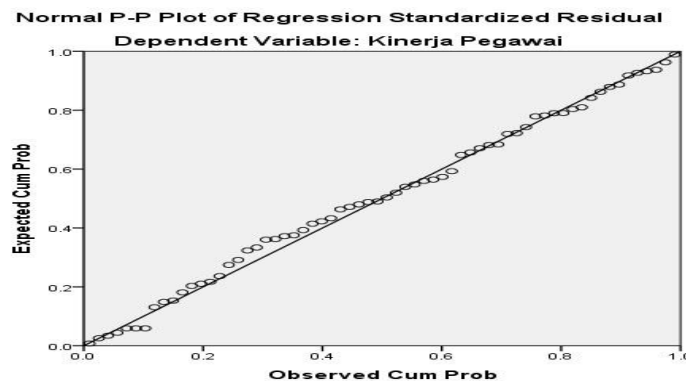
Uji reliabilitas dilakukan dengan menganalisis data menggunakan SPSS versi 20.0 dengan metode *alpha cronbach* pada nilai signifikansi $\alpha=0,05$ terhadap 30 (tiga puluh) responden. Menurut Sekaran yang dikutip oleh Dwi Priyatno (2009:26), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima, dan diatas 0,8 adalah baik. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *alpha cronbach* $>0,7$ sehinggadisimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam instrumen penelitian ini reliabel/ konsisten dan dapat digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini.

Uji Asumsi Klasik. Uji Normalitas dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: 1) *Histogram Charts*, dimana normalitas dapat diketahui dengan melihat gambar diagram pada *Histogram Charts* yang mendekati garis normalitas, dan 2) Normal P-P Plot, dimana normalitas dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) mendekati sumbu diagonal grafik P-P Plot. Hasil uji normalitas terhadap model regresi pada penelitian ini disajikan pada gambar-gambar berikut.



Gambar 2 *Histogram Charts*

Dari diagram diatas terlihat bahwa variabel pengganggu (residual) terdistribusi normal karena sudah sesuai dengan garis normal yang berbentuk *bell-curve*.



Gambar 3 Normal P-P Plot

Dari gambar diatas tampak bahwa variabel pengganggu (residual) terdistribusi normal karena penyebaran data (titik) telah mendekati sumbu diagonal grafik P-P Plot.

Non Parametric Test One Sample Kolmogorov – Smirnov:

Tabel 1. *One Sample K-S*

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	OE-7
	Std. Deviation	5.08915218
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.060
	Positive	.055
	Negative	-.060
Kolmogorov-Smirnov Z		.481
Asymp. Sig. (2-tailed)		.975

a. Test distribution is normal

b. Calculated from data

Dari tabel diatas diketahui bahwa variabel pengganggu (residual) terdistribusi normal, hal ini karena nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada tabel = 0,975 > 0,05 sebagai syarat normalitas.

Uji Multikolinieritas. Wijaya (2009:119) mengemukakan bahwa uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas. Dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan dua cara: 1) Dilihat dari nilai *Tolerance*, apabila nilai *tolerance* > 0.10 maka dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas, namun apabila nilai *tolerance* < 0,10 maka dalam model regresi terjadi multikolinieritas. 2) Dilihat dari nilai *Value Inflation Factor* (VIF), apabila nilai VIF < 10 maka dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas, sebaliknya apabila nilai VIF > 10 maka dalam model regresi terjadi multikolinieritas.

Tabel 2. Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Koordinasi	0,684	1,463
Kompetensi	0,693	1,444
Disiplin	0,974	1,027

Tabel 2 menunjukkan nilai Tolerance semua variabel bebas (independen) > 0.10 dan nilai VIF < 10. Dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (independen).

Uji Heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji heteroskedastisitas Glejser dengan menggunakan SPSS versi 20.0. uji heteroskedastisitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari

residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

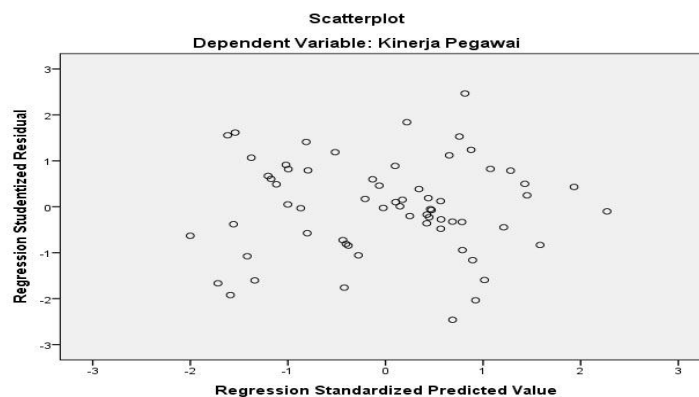
Dasar pengambilan keputusan dalam uji heterokedastisitas ini adalah jika nilai signifikansi (sig) > 0.05 maka dinyatakan bahwa dalam model regresi tidak terjadi heterokedastisitas, sebaliknya apabila nilai signifikansi (sig) < 0.05 maka dinyatakan bahwa dalam model regresi terjadi heterokedastisitas.

Tabel 3. Uji Heterokedastisitas

Variabel	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	6,287	4,488		1,401	0,166
Koordinasi	-0,031	0,070	-0,068	-0,445	0,658
Kompetensi	-0,044	0,047	-0,142	-0,931	0,355
Disiplin	0,083	0,131	0,081	0,633	0,529

Dari data diatas diketahui bahwa nilai signifikansi (sig) semua variabel bebas (independen) > 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi heterokedastisitas.

Selain itu, heterokedastisitas model regresi pada penelitian ini juga diuji melalui grafik scalerpot yang diolah melalui SPSS versi 20.0 dengan output viewer sebagai berikut:



Gambar 4 Grafik *Scatterplot*

Dari gambar tersebut diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak ada pola yang jelas, sehingga disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas dan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

Uji Hipotesis. Koefisien determinasi (r^2) diperoleh sebesar 0.813. hal ini menunjukkan bahwa Koordinasi, Kompetensi dan Disiplin secara simultan mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar 81,3%, sedangkan 18,7% diterangkan oleh variabel bebas (independen) lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Uji F (*F test*). Uji F/ Uji Anova dilakukan untuk melihat pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Dengan kata lain ini, uji dilakukan terhadap model regresi yang dibentuk. Pada penelitian ini dilakukan uji Anova yang membandingkan antara *Mean Square* dari *regression* dan *Mean Square* dari residual sehingga didapat hasil yang dinamakan F hitung. Apabila F hitung > F tabel dan apabila tingkat signifikansi lebih kecil dari α (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel Anova menunjukkan bahwa nilai F hitung = 87.093, sedangkan F tabel adalah 2.76 yang diperoleh dari F tabel dengan ketentuan $df_1 (N_1) = k - 1 = 4 - 1 = 3$ dan $df_2 (N_2) = n - k = 64 - 4 = 60$, sehingga diperoleh bahwa nilai F Hitung > F tabel. Nilai signifikansi (sig) pada tabel Anova adalah 0.000, dimana nilai tersebut berarti nilai signifikansi (sig) < α (0,05). Hasil uji F menunjukkan bahwa F Hitung (87.093) > F tabel (2.76) dan nilai signifikansi (sig) (0.000) < α (0,05), sehingga disimpulkan bahwa koordinasi, kompetensi dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Uji t (*t test*). Uji t digunakan untuk melihat apakah koordinasi, kompetensi dan disiplin secara parsial mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian dilakukan dengan melihat pada *Coefficients* yang membandingkan *Unstandardized Coefficients B* dan *Standard error of estimate* sehingga didapat hasil yang dinamakan t-hitung.

Tabel 4. Hasil Uji t

Variabel	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig
	B	Std. Error			
Konstanta	1,272	0,389		1,526	0,132
Koordinasi	1,242	0,115	0,728	9,791	0,000
Kompetensi	0,324	0,078	0,280	4,172	0,000
Disiplin	0,452	0,215	0,119	2,898	0,040
R-square	81,3%				
F-hitung	87,093	0,000			

Apabila t-hitung > t-tabel dan tingkat signifikansi (sig) < α (0,05), maka variabel independen secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. nilai t tabel dengan tingkat signifikansi untuk uji dua arah 0.05 dan $df = 60$ ($df = n - k = 64 - 4 = 60$) adalah 2.00030

Nilai t hitung untuk variabel koordinasi adalah 9.791 sedangkan nilai t tabel 2.00030 sehingga t hitung > t tabel. Sementara itu nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 yang berarti < nilai α (0,05). Dengan demikian disimpulkan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat koordinasi maka kinerja akan meningkat.

Nilai t hitung untuk variabel kompetensi adalah 4.172 sedangkan nilai t tabel 2.00030 sehingga t hitung > t tabel. Sementara itu nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 yang berarti

< nilai α (0,05). Dengan demikian disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompetensi maka kinerja akan meningkat.

Nilai t hitung untuk variabel disiplin adalah 2.898 sedangkan nilai t tabel 2.00030 sehingga t hitung > t tabel. Sementara itu nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 yang berarti < nilai α (0,05). Dengan demikian disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga semakin tinggi tingkat disiplin maka kinerja akan meningkat.

Dari ketiga variabel independen di atas, variabel koordinasi paling berpengaruh terhadap variabel kinerja karena nilai beta variabel koordinasi paling besar diantara nilai beta variabel yang lain, yaitu 0.728, diikuti variabel kompetensi sebesar 0.280 dan variabel disiplin sebesar 0.119.

Analisis Korelasi antar Dimensi. Untuk melakukan analisis dimensi diperlukan matrik korelasi dimensi antar variabel independen dengan variabel dependen. Hal tersebut dilakukan untuk meneliti kuat hubungan dimensi antar variabel sehingga dapat ditemukan dimensi yang dominan mempengaruhi variabel yang bersangkutan. Tabel 5 menyajikan korelasi dimensi antar variabel.

Dari tabel Matrik Korelasi Dimensi Antar Variabel Independen dan Variabel Dependen diatas diperoleh kesimpulan sebagai berikut: 1) Dimensi pada variabel koordinasi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi koordinasi vertikal terhadap dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai, dengan nilai koefisien = 0.970 (Sangat Kuat). 2) Dimensi pada variabel kompetensi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi pengetahuan (*knowledge*) terhadap dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai, dengan nilai koefisien = 0.698 (Kuat). Dimensi pada variabel disiplin yang paling kuat hubungannya adalah dimensi korektif terhadap dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai, dengan nilai koefisien = 0.607 (Kuat).

Tabel 5. Matrik Korelasi Dimensi Antar Dimensi Variabel Independen dengan Dimensi Variabel Dependen

Variabel		Kinerja (Y)				
Variabel	Dimensi	Kualitas Kerja (Y11)	Ketepatan Waktu (Y12)	Inisiatif (Y13)	Kemampuan (Y14)	Komunikasi (Y15)
<i>Koordinasi (X.1)</i>	X1.1	0.970	0.537	0.309	0.361	0.787
	X1.2	0.681	0.930	0.470	0.259	0.840
<i>Kompetensi (X2)</i>	X2.1	0.670	0.408	0.314	0.297	0.382
	X2.2	0.450	0.378	0.681	0.498	0.362
	X2.3	0.498	0.394	0.320	0.329	0.271
	X2.4	0.698	0.473	0.432	0.514	0.466
	X2.5	0.407	0.535	0.271	0.681	0.488
<i>Disiplin (X.3)</i>	X3.1.	0.601	0.491	0.271	0.205	0.440
	X3.2.	0.630	0.473	0.537	0.378	0.157

Pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Pegawai ULP Kemenag Pusat. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel koordinasi adalah 9.791 sedangkan nilai t tabel 2.00030 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Sementara itu nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 yang berarti $< \alpha (0,05)$. Dengan demikian disimpulkan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana semakin tinggi tingkat koordinasi yang dilakukan maka kinerja pegawai akan meningkat. Koordinasi disini khususnya adalah koordinasi vertical yang memiliki nilai koefisien korelasi dimensi yang paling kuat.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gittel (2008), Cheng and George (2008), Boella and Torre (2005), Bruns (2013), Vahabi (2009), Faraj and Xiao (2006), Ayu dan Salit (2006), dan Trianto (2013), dimana semua penelitian tersebut menunjukkan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai ULP Kemenag Pusat. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel kompetensi adalah 4.172 sedangkan nilai t tabel 2.00030 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Sementara itu nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 yang berarti $< \alpha (0,05)$. Dengan demikian disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompetensi maka kinerja akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Drejer (2000), Evely (2009), Moscarini (2007), Widyatmini dan Hakim (2008) , dimana semua penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai ULP Kemenag Pusat. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel disiplin adalah 2.898 sedangkan nilai t tabel 2.00030 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Sementara itu nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 yang berarti $< \alpha (0,05)$. Dengan demikian disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja, pegawai sehingga semakin tinggi tingkat disiplin maka kinerja akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bayer dan Trice (2004), Selden (2013), Donkin (2005), Ayu dan Sali (2006), Giu (2013), Wahyuningrum (2008), Narmo dan Wajdi (2008), Trianto (2013), Wicaksono (2014), Syamsuddinnor (2014), dimana semua penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Koordinasi, Kompetensi dan Disiplin secara simultan terhadap Kinerja Pegawai ULP Kemenag Pusat. Tabel Anova menunjukkan bahwa nilai F hitung = 87.093, sedangkan F tabel adalah 2.76 yang diperoleh dari F tabel dengan ketentuan $df_1 (N_1) = k - 1 = 4 - 1 = 3$ dan $df_2 (N_2) = n - k = 64 - 4 = 60$, sehingga diperoleh bahwa nilai F Hitung $> F$ tabel. Nilai signifikansi (sig) pada tabel Anova adalah 0.000, dimana nilai tersebut berarti nilai signifikansi (sig) $< \alpha (0,05)$. Hasil uji F menunjukkan bahwa F Hitung (87.093) $> F$ tabel (2.76) dan nilai signifikansi (sig) (0.000) $< \alpha (0,05)$, sehingga disimpulkan bahwa koordinasi, kompetensi dan disiplin secara simultan/ bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: **Pertama.** Koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat secara positif dan signifikan. Dimensi pada variabel koordinasi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi koordinasi vertikal terhadap dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai. **Kedua.** Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat secara positif dan signifikan. Dimensi pada variabel kompetensi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi pengetahuan (*knowledge*) terhadap dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai. **Ketiga.** Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat secara positif dan signifikan. Dimensi pada variabel disiplin yang paling kuat hubungannya adalah dimensi korektif terhadap dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai. **Keempat.** Koordinasi, kompetensi dan disiplin secara simultan berpengaruh secara positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat. Hal ini berarti apabila koordinasi, kompetensi dan disiplin berjalan dengan baik maka kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat akan meningkat secara sangat signifikan.

Saran. Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka disampaikan saran-saran sebagai berikut: **Pertama.** Koordinasi melalui dimensi-dimensinya (koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal) harus semakin ditingkatkan agar kinerja pegawai semakin meningkat, dengan lebih menitikberatkan pada intensitas koordinasi vertikal yang dimaksimalkan melalui penyelenggaraan rapat-rapat dan konsultasi pada pimpinan, karena merupakan dimensi yang paling kuat mempengaruhi dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai. **Kedua.** Kompetensi melalui dimensi-dimensinya (motif, sikap, konsep diri, pengetahuan, keterampilan) harus semakin ditingkatkan agar kinerja pegawai semakin meningkat, dengan lebih menitikberatkan pada peningkatan aspek pengetahuan (*knowledge*) pegawai melalui pelatihan, diklat dan bimbingan teknis, karena merupakan dimensi yang paling kuat mempengaruhi dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai. **Ketiga.** Disiplin melalui dimensi-dimensinya (preventif dan korektif) harus semakin ditingkatkan agar kinerja pegawai semakin meningkat, dengan lebih menitikberatkan pada aspek disiplin korektif melalui pemberian sanksi berupa teguran lisan maupun tertulis dengan tingkatan sesuai kesalahan yang dilakukan (ringan, sedang, berat), karena merupakan dimensi yang paling kuat mempengaruhi dimensi kualitas kerja pada variabel kinerja pegawai. Koordinasi, kompetensi dan disiplin melalui dimensi-dimensinya harus semakin ditingkatkan, terutama pada aspek dimensi yang paling dominan pengaruhnya, agar kinerja pegawai semakin meningkat. Hal tersebut karena ketiga variabel dependen di atas mempengaruhi secara positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai ULP Kemenag Pusat.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, Abdikarin Sheikh Abdulahi. Elmi, Hussein Osman dan Mohamed, Ali Ibrahim. 2013. "The Effect of Leadership Behaviours on Staff Performance in Somalia". *Journal of Educational Research International*. Vol. 2, (2), pp: 197-210.

- Abdilah, Rokhmaloka Habsoro. 2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Badan Kesbanglinmas Provinsi Jawa Tengah). *Skripsi* Fakultas Ekonomi. (tidak dipublikasikan). Universitas Diponegoro. Semarang
- Arikunto, Suharsimi, 2007. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. Rineka Cipta. Jakarta.
- Belonio, Rochelle Joy. 2012. “The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employee in Bangkok”. *AU-GSB e- Journal*. Vol.5, (2) pp:1-6.
- Brown, Carlton. 2014. “The Effect of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Person Performance”. *Journal of Economic Insight-Trends and Challenges*. Vol. III, (3), pp:1-14.
- Charbonneau, Danielle. Barling, Julian. dan Kelloway, E. Kevin. 2001. “Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation”. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 31, (7), pp: 1521-1531.
- Chowdhury, Mohammed S. 2007. “Enhancing Motivation and Work Performance of The Salespeople : The Impact of Supervisors’ Behavior”. *African Journal of Business Management*. Vol. 1, (9), pp: 238-243.
- Farrell, Andrew M. Souchon, Anne L dan Durden, Geoffrey R., 2012. *A Model of Transactional and Transformational Leadership for Services Personnel*. Victoria University of Wellington. New Zealand.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Greiman, Bradley, C. 2009. “Transformational Leadership Research in Agricultural Education : A Synthesis of the Literature”, *Journal of Agricultural Education*. Vol. 50, (4), pp: 50-62.
- Gujarati. 2005. *SPSS Versi 16 Mengolah Data Statistika Secara Profesional*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapanbelas. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hughes, Richard L, Ginnett, Robert C dan Curphy, Gordon J. 2012. *Leadership, Memperkaya Pelajaran dan Pengalaman*. (Edisi 7). Terjemahan: Izzatiputrid Eva. Salemba Humanika. Jakarta.
- Istijanto. 2009. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Karamat, Anees Ullah. 2013. Impact of Leadership on Organizational Performance: A Case Study of D dan R Cambic Communication. *Tesis Pascasarjana* (tidak dipublikasikan). University of Applied Sciences. Finland.
- Kennedy, Janet R. McColl dan Anderson, Ronald D. 2002. “Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance”. *The Leadership Quarterly*. Vol.13, (2), pp: 545-559.
- Kuang Chi, Hsin., Pei Tsai, Hsien., dan Fen Chang, Pi-Fen. 2007. “Investigating the Relationship among Leadership Style, Emotional Intelligence and Organization

- Commitment on Job Performance : A Study of Salespeople in Thailand”. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 3, (2), pp: 199-212.
- Krishnan, V.R. 2005. “Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System”. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 10, (1), pp: 14-21.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Lubis, Khairul Akhir. 2008. “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.” *Tesis Pascasarjana* (tidak dipublikasikan). Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2010. *Evaluasi Kinerja SDM: PT. Revika Aditama*. Bandung.
- Nugroho, Agung. 2005. *Strategi Jitu memilih Metode statistic Penelitian dengan SPSS*. Andi Offset. Yogyakarta .
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke- 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT Elex Media Komputindo Gramedia. Jakarta.
- Suharyadi dan Purwanto, S. K. 2004. *Statistika Dasar*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. (2009) *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Edisi keempat. Alfabeta. Bandung.
- Supardi. 2005. *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. UII Press. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (2010) *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Tracey, J. Bruce and Hinkin, Tymotheny. R. 1998. “Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?”. *Group and Organization Studies*. Vol. 23, (3), pp: 25-50.
- Umar, Husein. 1997. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta .
- Uno, Hamzah, B. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Voon M.L., Lo M.C., Ngui K.S., Ayob N.B. 2011. “The influence of leadership styles on employees’ job satisfaction in public sector organizations in Malaysia”. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. Vol.2, (1), pp:24-32.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.