

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Wa Ode Zusnita Muizu

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Padjadjaran
e-mail: waode.zusnita@fe.unpad.ac.id

ABSTRAK

Kinerja karyawan yang tinggi dapat terwujud jika semua elemen yang ada dalam organisasi terintegrasi dengan baik, serta mampu menjalankan peranannya masing-masing. Dalam penelitian ini mengacu pada variabel kepemimpinan. Hasil pra survey mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum dapat dicapai dengan optimal, antara lain terlihat dari komunikasi antara pimpinan dan karyawan dilakukan seperlunya dan masih bersifat instruksi, tingginya *turn over* karyawan, juga keluhan dari nasabah mengenai lambannya pelayanan yang diberikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tenggara. Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Alat uji hipotesis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM), sedangkan untuk pengolahan data menggunakan program LISREL 8.72 (*Linier Structural Relationship*). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.

Kata kunci : Kepemimpinan, dan kinerja karyawan

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Di tengah dinamika ekonomi global yang terus berubah dengan akselerasi yang semakin tinggi, Indonesia mengalami terpaan badai krisis yang nyaris menuju kebangkrutan ekonomi, yang memicu lahirnya krisis moneter beberapa waktu yang lalu, dan telah menyebabkan kredibilitas pemerintah telah sampai pada titik nadir. Kenyataan ini lebih didasarkan pada ketidaksiapan pemerintah dalam menyikapi dinamika ekonomi global yang terus berubah dengan cepatnya, dimana langkah yang ditempuh pemerintah untuk merespon hal ini lebih bersifat tambal-sulam, *ad-hoc*, dan penuh dengan ketidakpastian.

Akibat yang dihasilkan oleh keberadaan globalisasi ini, menuntut tindakan yang lebih efektif, efisien, dan jauh lebih kompetitif bagi perusahaan, mengingat dampak yang diberikan bagi ekonomi sedemikian besar.

Kekuatan ekonomi global menyebabkan bisnis korporasi perlu melakukan tinjauan ulang terhadap struktur dan strategi usaha serta melandaskan strategi manajemennya dengan basis *entrepreneurship*, *cost efficiency* dan *competitive advantages*. Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan, antara lain dengan masuknya bank-bank asing yang dapat mengancam posisi perbankan nasional kita. Dengan kata lain, dalam pasar yang bersaing, keunggulan kompetitif merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Hingga saat ini, industri perbankan di tanah air mengalami evolusi, yang telah mengubah peta kekuatan maupun strategi bisnis perbankan itu sendiri. Dari sisi peta kekuatan, banyak bank yang tidak semata mengejar besarnya aset, tetapi mendahulukan fokus dan spesifikasi layanan untuk mengkatrol tingkat kepuasan segmen sasaran pasar mereka. Begitu pula dalam strategi bisnis, tidak hanya mengandalkan *asset-based business* atau penghasilan melalui kredit pinjaman, tetapi semakin beralih kepada *fee-based business* atau penghasilan melalui

penyediaan jasa layanan. Terbukti dengan semakin banyaknya bank yang menjadi *one-stop-service financial supermarket* yang memberikan jasa pelayanan non-pinjaman kepada nasabah, seperti pembayaran rekening telepon dan listrik, pembelian voucher Prabayar untuk nasabah pengguna telepon genggam, sampai pembelian unit investasi reksa dana serta jasa keuangan korporasi yang kompleks.

Kinerja dan reputasi bank-bank pemerintah maupun swasta masih tertatih-tatih menghadapi perubahan global yang cepat dan terus-menerus, bahkan sempat memorakporandakan perbankan nasional tahun 1997. Kondisi ini menyebabkan keadaan dunia perbankan masih sulit diprediksi dan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional melemah terutama karena pemerintah melikuidasi beberapa bank yang dinilai tidak sehat. Hal ini mau tidak mau memaksa setiap manajemen bank untuk menetapkan berbagai langkah dan kebijakannya dengan lebih seksama agar setiap target yang ditentukan dapat dicapai dengan baik, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia perbankan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia.

Selain kondisi di atas, hingga saat ini, masih sering terjadi dalam organisasi perbankan adanya persoalan dengan ketenagakerjaan, seperti konflik pihak manajemen dan karyawan, aksi-aksi unjuk rasa, demonstrasi, pemogokan dan aksi-aksi destruktif yang dilakukan oleh karyawan, juga berbagai persoalan antara pelanggan dan karyawan dalam organisasi perbankan.

Untuk menangani berbagai persoalan di atas, dibutuhkan upaya dari pihak manajemen melalui peningkatan profesionalisme sumber daya manusia dalam pengelolaan bank yang berorientasi pada kebutuhan dan keinginan nasabah yang didukung oleh kebijakan pemerintah, di mana pemerintah memberikan jaminan keamanan atas dana masyarakat yang disimpan di bank pemerintah maupun bank swasta nasional.

Di sisi lain, lahirnya serangkaian perubahan secara cepat dan berlangsung secara meluas dari aspek teknologi dan ekonomi terbukti telah melahirkan banyak perubahan yang besar di bidang peraturan, ketentuan, dan kebijakan pengendalian sektor perbankan dan keuangan, yang pada umumnya dilakukan oleh pemerintah menyebabkan sektor usaha keuangan terutama sektor perbankan menjadi salah satu sektor yang memiliki derajat kompetensi yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan tidak lagi hanya untuk mencapai laba yang maksimal, tetapi efektivitas dari perusahaan menjadi perhatian utama bagi pihak perbankan.

Kalangan perbankan mengakui, masih banyak usaha perbankan yang masih tertatih-tatih menghadapi perubahan global yang cepat dan terus-menerus. Hal ini ditengarai sebagai akibat dari minimnya keahlian sumberdaya manusia yang dimiliki, serta masih seringkali menerapkan sistem kontrak kepada pihak lain dalam mengelola berbagai unit-unitnya yang vital. Kondisi ini juga berdampak pada tidak optimalnya pencapaian kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, peran manajemen sumberdaya manusia dalam perusahaan, sangat dibutuhkan, antara lain melalui dukungan pola kepemimpinan yang tepat dan motivasi kerja karyawan yang tinggi, diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (French: 1990).

Kebutuhan akan penerapan kepemimpinan yang tepat dalam mempengaruhi karyawan untuk bekerja, dan motivasi kerja karyawan yang tinggi, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, juga dirasakan oleh dunia perbankan Sulawesi Tenggara. Namun disadari, banyak tantangan yang harus dihadapi dalam implementasinya.

Tantangan utama yang harus dihadapi oleh perbankan di Sulawesi Tenggara pada saat dilaksanakan pra-survey adalah terkait dengan penerapan pola kepemimpinan yang tepat dan peranannya di dalam memotivasi karyawan yang tentunya sangat dibutuhkan, mengingat sebagian besar karyawan dari dunia

Perbankan di Sulawesi Tenggara masih dimanjakan dengan sumberdaya alam sehingga kebergantungan hidup tidak sepenuhnya berasal dari perbankan. Tentu saja hal ini menjadi tantangan yang menarik bagi pihak manajemen di daerah ini.

Menyadari pentingnya hal ini, maka dukungan karyawan yang bekerja giat untuk kepentingan perusahaan sangat dibutuhkan, demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri dengan melakukan berbagai pendekatan tertentu dari pihak manajemen. Para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, perlu diarahkan untuk saling bekerja sama di dalam suatu unit kerja, tidak secara terpisah. Di dalam unit kerja itu sendiri, tercakup didalamnya mengenai koordinasi dan pihak yang mengkoordinir. Dalam hal ini, fungsi pengorganisasian telah menempatkan sumber daya manusia pada struktur organisasi yang telah ditetapkan, sehingga masing-masing mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang berbeda, serta adanya jenjang hierarki yang membedakan antara pimpinan dan karyawan.

Maju mundurnya suatu perusahaan akan bergantung pada kepemimpinannya dalam mengelola organisasi, karena loyalitas dan disiplin karyawan akan memberikan dukungan terhadap pemimpin yang bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi (Gibson, et. al:2000). Selain itu, pemimpin sebagai orang yang memiliki kemampuan, kompetensi, distribusi kekuasaan, serta melibatkan pihak lain, memberikan peranan besar bagi kelangsungan hidup organisasi dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang diseimbangkan dengan nilai-nilai karyawan sebagai perekat sosial bagi seluruh anggota organisasi (Alban & Metcalfe :2000).

Untuk mendukung pencapaian kinerja karyawan, peranan motivasi sangatlah penting sebagai kekuatan yang ada dalam diri individu yang akan menggerakkan orang-orang untuk melakukan sesuatu dengan lebih bersemangat terutama dalam motivasi kerja yang berperan bagi prestasi kerja karyawan (Donald: 2003). Pemahaman dalam motivasi ini merupakan hal penting, yang menjadi tanggung jawab dari pemimpin, karena untuk memotivasi karyawan dalam organisasi yang dinamis bukanlah hal yang mudah, mengingat teori-teori motivasi yang digunakan banyak yang bersifat statis (Osteraker: 1999)

Berkaitan dengan kinerja karyawan, disadari bahwa konsep pengukuran kinerja merupakan hal yang kompleks. Salah satu model pengukuran kinerja yang menggabungkan unsur organisasi dan karyawan adalah *Total Performance Scorecard* (Rampersad:2003). Model ini melengkapi model *Balaced Scorecard* karya Kaplan dan Norton dengan adanya siklus perbaikan, dan memberikan pemahaman dalam penilaian kinerja bahwa kegagalan perusahaan dalam menyikapi berbagai faktor dalam perusahaan dapat menyebabkan pencapaian hasil yang tidak efektif.

Berdasarkan uraian di atas, nampak bahwa terkait dengan peningkatan kinerja karyawan, peranan kepemimpinan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Mengacu pada kondisi perekonomian bangsa kita yang semakin membutuhkan perhatian besar dari pemerintah dan para pelaku ekonomi, yang antara lain ditandai dengan semakin kompleksnya persoalan yang terjadi dalam dunia perbankan, maka dipandang perlu untuk melihat lebih jauh kompleksitas tersebut dari sisi akademis, dengan melakukan penelitian pada dunia perbankan dan wilayah perbankan yang menjadi tempat dilakukan penelitian adalah Propinsi Sulawesi Tenggara. Sulawesi Tenggara dipilih sebagai tempat penelitian antara lain didasarkan pada pertimbangan bahwa Propinsi ini merupakan daerah yang baru berkembang, sehingga membutuhkan masukan atau informasi yang dapat memberikan manfaat implementatif bagi perkembangan dunia perbankan Sulawesi Tenggara.

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada 9 (sembilan) jenis perbankan yang beroperasi di Propinsi Sulawesi Tenggara yang tersebar pada 30

Perbankan pada tingkat Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang Pembantu yang, terlihat beberapa hal yang mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja belum dapat dikategorikan pada tingkat yang lebih baik. Adapun gejala-gejala yang mendukung keadaan tersebut diklasifikasikan berdasarkan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian, antara lain :

Kepemimpinan :1) komunikasi antara pimpinan dan karyawan dilakukan seperlunya sehingga menyebabkan kepedulian terhadap tujuan organisasi rendah, 2) sebagian besar perintah yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan masih bersifat instruksi, 3) pengambilan keputusan belum didukung oleh sistem informasi manajemen yang memadai, 4) masih terdapat pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku seperti pemberian kredit yang tidak sesuai prosedur, yang berpotensi merugikan bank.

Kinerja Karyawan :1) adanya keluhan dari nasabah tentang lambannya pelayanan yang diberikan oleh karyawan yang berdampak terhadap perolehan jumlah nasabah bank,2) masih terdapat karyawan yang tidak dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan tepat waktu, 3) tingkat kehadiran beberapa karyawan yang tidak tepat waktu, sehingga pelayanan terhadap kebutuhan nasabah, menjadi kurang baik, dan 4) masih terdapat karyawan yang segan bertanya kepada atasannya jika menemui kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya. Akibatnya, hasil kerja yang diharapkan tidak tercapai.

Kondisi ini cukup menyulitkan bagi Perbankan Sulawesi Tenggara, terutama dalam menghadapi arus globalisasi ekonomi yang semakin deras. Untuk mengantisipasi hal ini, maka Perbankan Sulawesi Tenggara perlu melakukan pembenahan berkaitan dengan gejala-gejala yang dikemukakan di atas, guna meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan peranan manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan visi dan misi perbankan di Sulawesi Tenggara. Untuk itu, maka perlu dilakukan penelitian mengenai *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Propinsi Sulawesi Tenggara*. Melalui penelitian ini pula, diharapkan akan menjadi masukan dan bahan evaluasi bagi perbankan Sulawesi Tenggara di masa yang akan datang dalam rangka menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Diduga bahwa adanya fenomena yang menggambarkan kurang baiknya pencapaian kinerja karyawan dalam organisasi perbankan Sulawesi Tenggara disebabkan oleh kurang tepatnya penerapan dari kepemimpinan yang berfungsi dalam membimbing ataupun mendorong karyawan untuk tetap bekerja dengan baik dalam berbagai penyelesaian tugasnya, serta kurangnya motivasi karyawan yang disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan karakteristik organisasi. Agar dapat tercapai kinerja yang lebih baik, maka penerapan pola kepemimpinan yang tepat dan motivasi kerja yang sesuai dengan karakteristik individu dan organisasi harus saling menopang satu sama lain dalam penerapannya.

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk; 1) mengetahui deskripsi kepemimpinan, dan kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara, 2) mengkaji dan menganalisis besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi paling sulit untuk dipahami (Daft;1998). Sebagai faktor penting yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi, kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri

individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh (Yukl:2001).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Saat ini pemimpin dan organisasi dihadapkan pada tantangan yang lebih berat akibat kemajuan teknologi, perubahan yang cepat, kebijakan pemerintah yang terbuka, sampai kompleksnya masalah ketenagakerjaan. Untuk mengantisipasi hal ini dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, berbagai strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk mewujudkan pemimpin yang efektif, yang memiliki kompetensi, komitmen, dan integritas.

Sejalan dengan itu, Hughes (1999) mengemukakan bahwa untuk membedakan keberhasilan atau kegagalan pemimpin tidak dilihat dari perilaku atau atribut yang dimilikinya, tetapi lebih mempertimbangkan apakah pengikutnya produktif atau puas.

Saat ini, perdebatan tentang perbedaan kepemimpinan dan manajemen terus berlanjut, Yukl (2005) berpendapat bahwa memimpin dan mengelola harus dipandang sebagai peran atau proses yang berbeda. Konsep keduanya sering dipertukarkan dan disamakan satu dengan lainnya. Manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan tindakan yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengontrolan sumber daya organisasi dengan melaksanakan peran informasional, interpersonal, dan pengambilan keputusan (Daft dalam Triantoro, 2004).

Kepemimpinan tidak dapat menggantikan peran manajemen, tetapi ditempatkan sebagai tambahan fungsi manajemen. Manajemen tanpa kepemimpinan hanya akan menjadikan organisasi bersifat mekanistik dan kaku. Kepemimpinan tanpa manajemen akan membuat organisasi tidak efektif dan kehilangan arah, keduanya merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi. Kreitner & Kinicki (2005) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil adalah 70%-90% dipengaruhi oleh kepemimpinan dan 10%-30% oleh manajemen.

Untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain dengan berbagai tipe kombinasi kekuasaan agar mau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Kotter:1992). Kemampuan mempengaruhi ini akan sangat besar dampaknya terhadap organisasi, karena menunjukkan bahwa pemimpin dapat menjalankan perannya dalam menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan peran pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya, maka dibutuhkan suatu pola kepemimpinan yang efektif yang akan diterapkan dalam organisasi guna mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Jawaban terhadap hal ini, sangatlah berkaitan erat dengan teori-teori kepemimpinan.

Teori-Teori Kepemimpinan

Coad & Anthony (1998) mengutip berbagai pendapat ahli, menjelaskan bahwa pada awal perkembangannya, kepemimpinan berpusat pada ciri pemimpin, kemudian mengalami pergeseran dengan penekanan ke arah berpikir tentang keikutsertaan para pengikut di dalam kepemimpinan, dengan memberikan pengaruh timbal balik untuk mencapai tujuan bersama.

Dari berbagai sudut pandang komprehensif, beberapa ahli membagi teori kepemimpinan dalam berbagai perspektif, seperti dijelaskan berikut ini :

1. Schermerhorn (1999) membagi teori kepemimpinan pada empat kategori yaitu Teori sifat, Teori Perilaku, Teori Kontingensi, dan Teori-teori baru.

2. Weidden (2000) membagi teori kepemimpinan pada empat perspektif, yaitu pendekatan sifat, perilaku, kekuatan-pengaruh, serta pendekatan situasional.
3. Kreitner & Kinicki (2005) membagi teori kepemimpinan dalam lima bagian, yaitu : a) Pendekatan sifat, b) Pendekatan perilaku meliputi Teori X-Y Mc Gregor, Study Ohio, Study Michigan, dan *Managerial Grid* Blake-Mouton, c) Pendekatan situasi yang meliputi Model kontingensi Fiedler, Teori *Path-goal*, serta Teori Situasional Hersey-Blanchard, d) Kepemimpinan Transaksional dan Kharismatik, e) Pendekatan Tambahan yang meliputi kepemimpinan LMX, Kepemimpinan substitusi, Kepemimpinan pelayan dan Kepemimpinan Super.

Berdasarkan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa berdasarkan pendekatan ciri dari kepemimpinan, maka sifat-sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas :

- *Inteligensi (Kecerdasan)*. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.
- *Kematangan dan keluasaan pandangan sosial*. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.
- *Memiliki motivasi dan keinginan prestasi (Drive)*. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.
- *Hubungan antar individu (Interpersonal Relationship)*. Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.
- *Integritas*, mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

Teori Perilaku

Teori ini bertolak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi bergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin.

Teori Situasional/Kontingensi

Pendekatan kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat, dan situasi bawahannya sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu yang mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Beberapa model kepemimpinan yang tergolong dalam teori ini adalah Model kontingensi Fiedler, *Path Goal Theory*, Teori situasional Hersey dan Blanchard,

Teori Kepemimpinan Transaksional

Kunci kepemimpinan transaksional adalah pertukaran antara atasan dan bawahan, yang hubungannya saling menguntungkan dan kontribusi dari tiap sisi dipahami dan diberikan penghargaan (Humphreys.et.al:2003). Di dalam kepemimpinan transaksional ini, pengaruh pemimpin didasarkan pada adanya keinginan kuat bawahan untuk mengikuti pemimpin.

Teori Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik lebih menekankan pada perilaku pemimpin sebagai simbol, komunikasi non-verbal, visi dan inspirasi, memperlihatkan kepercayaan diri, dan harapan pemimpin pada pengorbanan diri pengikutnya untuk

mencapai hasil kerja yang diinginkan. Kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan perubahan organisasi yang signifikan utamanya pada pengikutnya, dengan menciptakan perubahan pada tujuan, nilai, kepercayaan dan aspirasi mereka (Kreitner & Kinicki:2005). Hasil penelitian terhadap kepemimpinan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ini berkorelasi secara signifikan pada kejujuran, usaha dan komitmen dari para pengikutnya. (Lowe et al.,1996).

Teori Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat *leaders* memiliki pengaruh besar terhadap *followers*-nya dan faktor-faktor apa yang membuat kinerja organisasi sukses berkelanjutan (Mc Shanne & Glinow:2005) dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi dengan pendekatan rasional, menggunakan strategi yang tidak konvensional, berkomunikasi dengan harapan dan kepercayaan yang tinggi, memberikan perhatian individual kepada para bawahan, serta menunjukkan pengorbanan diri yang nyata dan potensial. Dengan menghibau pengikut terhadap minatnya sendiri maupun nilai-nilai yang mereka gunakan bersama, pemimpin transformasional dapat membantu pengikutnya untuk secara kolektif memaksimalkan kinerjanya, yang berdampak pada kinerja organisasi (Bass & Jung: 1999).

Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merujuk pada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. Stoner (1995) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Ini merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia. Sedangkan Bernardin & Russel (1998) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan.

Terdapat tiga model yang menjelaskan tentang kinerja yang dikemukakan oleh Robbins (2002), Newstrom & Davis (2002), dan Ainsworth (2002): 1) *Performance Dimension Theory* (Robbins,2002), 2) *A Person's Potential Performance Theory* (Newstrom & Davis, 2002), dan 3) *Performance Model* (Ainsworth et al, 2002)

Dari ketiga model kinerja yang diuraikan di atas, memberikan suatu pemahaman bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan peluang yang dimiliki karyawan. Kemampuan dibentuk oleh keterampilan, pengetahuan, kompetensi, sedangkan motivasi dibentuk dari interaksi antara sikap dengan situasi, dan peluang yang dipengaruhi oleh lingkungan. Jika keseluruhan faktor ini diperhatikan oleh perusahaan, maka kemungkinan penciptaan kinerja karyawan dapat dioptimalkan.

Konsep *Total Performance Scorecard* (TPS) merupakan pendekatan yang bersifat dari dalam ke luar, yang bertitik tolak pada jati diri pribadi yang meliputi penggabungan dan pengembangan konsep *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management* (TQM), dan *Competence Management* (Rampersad:2003) yang didefinisikan sebagai proses sistematis yang meliputi perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang berkesinambungan, bertahap dan rutin yang terpusat pada perbaikan kinerja pribadi dan organisasi secara berkelanjutan (Rampersad : 2003). Keterpaduan konsep *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management* (TQM), dan *Competence Management* dalam *Total Performance Scorecard* menghasilkan hal-hal; 1) *perbaikan*, 2) *pengembangan*, dan 3) *pembelajaran*

Konsep terpadu ini terdiri atas lima elemen unsur yang dijelaskan dalam Tabel 1 (Rampersad,2003).

Tabel 1
Lima Elemen Dasar Konsep *Total Performanced Scorecard*

Elemen TPS	Uraian
The Personal Balanced Scorecard (PBSC)	Mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi, meliputi perbaikan berkesinambungan dari keterampilan dan perilaku pribadi, fokus pada kesejahteraan dan keberhasilan pribadi dan masyarakat. Misi, visi, dan peran kunci pribadi disebut sebagai ambisi pribadi. Pengelolaan diri, pengembangan diri dan pelatihan diri adalah inti dari PBSC dan terfokus pada manajer sekaligus karyawan di dalam keseluruhan organisasi.
The Organizational Balanced Scorecard (OBSC)	Mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan organisasi (Kaplan & Norton, 1996). Misi, visi, dan peran kunci organisasi disebut sebagai ambisi organisasi. Konsep ini meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang berkesinambungan, serta pengembangan strategi yang terfokus pada pencapaian daya saing perusahaan. Scorecard perusahaan dikomunikasikan dan diterjemahkan ke dalam Scorecard unit bisnis, Scorecard tim, dan perencanaan kinerja bagi karyawan secara perorangan. Disini penekanannya pada pengembangan dan penerapan strategi.
Total Quality Management (TQM)	Cara hidup disiplin di dalam keseluruhan organisasi, di mana perbaikan berkesinambungan sangat penting. Mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah, mengambil tindakan, memeriksa efektivitas tindakan dan mengkaji ulang proses bisnis yang dicapai dengan cara rutin, sistematis dan konsisten. TQM menekankan mobilisasi keseruhan organisasi untuk secara berkesinambungan memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini sejalan dengan filosofi sekaligus rangkaian pedoman yang dapat memperbaiki organisasi berdasarkan efektivitas siklus Deming (Deming, 1985, dalam Rampersad, 2003 : 11), terdiri atas tahap : Plan (mengembangkan rencana perbaikan); Do (menjalankan rencana perbaikan dengan skala terbatas); Check (Mengkaji ulang hasil tindakan perbaikan); dan Act (Menerapkan perbaikan yang telah terbukti).
Competence Management (CM)	Proses pengembangan berkesinambungan dari potensi manusia dalam organisasi yang bertujuan memberikan kinerja terbaik dengan masyarakat yang memotivasi dan maju secara berkesinambungan. Fokus pada pengembangan karyawan secara maksimal dan optimalisasi potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang melibatkan pengembangan kemampuan yang terkait dengan pekerjaan, yang terdiri atas kumpulan informasi, kemampuan, pengalaman, keterampilan, sikap, standard, nilai, pandangan, dan prinsip-prinsip yang terpusat pada penyelesaian ahli tugas. Hal yang utama dalam CM ini adalah siklus pengembangan yang terdiri perencanaan hasil, pelatihan, penilaian dan pengembangan, kemampuan berorientasi jabatan.
Kolb's Learning Cycle	Proses pembelajaran naluriah / melalui pengalaman, yang terdapat dalam empat konsep manajemen di atas. Bersama dengan proses pembelajaran secara sadar atau pembelajaran melalui pendidikan, bentuk pembelajaran ini menghasilkan perubahan perilaku perorangan dan perilaku bersama. Silus belajar Kolb's ini terdiri atas empat tahap yaitu melakukan, merenungkan, memikirkan, dan memutuskan.

Dimatrikskan: Wd. Zusnita M.

Setelah memahami apa yang diinginkan oleh individu dan organisasi, maka langkah selanjutnya adalah menyesuaikan/menyelaraskan ambisi pribadi dan ambisi bersama organisasi pada semua tingkat organisasi. Disebutkan bahwa jika ambisi pribadi seorang karyawan dilibatkan, maka ia akan bekerja dan berpikir menurut ambisi organisasi yang menjadi ambisi bersama, sehingga organisasi pembelajaran yang lebih tahan lama bisa diciptakan.

Berdasarkan kajian pustaka di atas, maka dapat diajukan jawaban sementara atas permasalahan yang dirumuskan menjadi hipotesis yaitu Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Suatu penelitian ilmiah pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk mengungkapkan fenomena alami fisik secara sistematis dan empirik (Kerlinger ; 2004). Berdasarkan pada hal tersebut, dengan tetap mengacu pada tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan *explanatory survey* dan *descriptive survey method*. Untuk memperoleh data variabel yang diteliti dalam penelitian ini, maka perlu dijabarkan secara detail tentang konsep variabel, dimensi variabel, indikator, tolok ukur, dan skala yang digunakan melalui pembuatan operasionalisasi variabel.

Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu mengkaji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan, maka berdasarkan judul tersebut maka variabel dalam penelitian ini, yaitu ; 1) kepemimpinan (X), 2) kinerja karyawan (Y).

Setiap variabel pada dasarnya bersumber dari konsep. Suatu konsep disebut variabel jika ia menampilkan variasi pada obyek-obyek yang ditunjuknya pada tingkat realitas (empiris), sehingga memungkinkan untuk dilakukan pengukuran. Oleh karena itu penting diberikan penjelasan mengenai batasan konsep variabel untuk menghindari perbedaan persepsi terhadap variabel dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut ;

Variabel Kepemimpinan (X)

Merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan organisasi melalui *Inspirational Motivation, Integrity, Inovation, Impression Management, Individual Consideration, Intellectual Stimulation*, dan *Trust* [Pounder, 2001; Bass & Avolio, 1990].

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Merupakan catatan hasil kerja / kegiatan selama periode waktu tertentu yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk unit kerja atau organisasi yang berorientasi pada peningkatan hasil yang dicapai serta dipengaruhi oleh faktor sistem yang ada diluar kendali pelaksanaannya yang diukur melalui Perspektif Keuangan Karyawan, Perspektif Eksternal dan Internal Karyawan, dan Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran Karyawan (Bernardin/Russel, 1998; Rampersad, 2005).

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan alat uji Model Persamaan Struktural dengan menggunakan metode statistik LISREL (*Linier Structural Relationship*). Metode penarikan sampel yang dipakai adalah *Simple Random Sampling Method* pada 30 Perbankan yang beroperasi di Propinsi Sulawesi Tenggara (termasuk Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang Pembantu). Karena fokus dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, maka data yang akan diolah berkaitan dengan fokus penelitian adalah data yang berasal dari karyawan yang berjumlah 479 dan nilai ini tidak menghilangkan makna dari pengolahan data menggunakan metode SEM yang mensyaratkan jumlah ukuran sampel minimal sebesar 100 unit.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Variabel Kepemimpinan

Hasil uji kesesuaian model dari konstruk variabel kepemimpinan, seperti yang menjelaskan bahwa hasil kesesuaian model untuk konstruk variabel eksogen kepemimpinan, menunjukkan bahwa model pengukuran kepemimpinan fit dengan data, yang terlihat dari nilai RMSEA < 0.08; GFI, AGFI, NFI dan NNFI >

0.90. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepemimpinan pada organisasi perbankan di Sulawesi Tenggara, ditampilkan pada Tabel 2, yang menjelaskan bahwa rata-rata skor kepemimpinan berdasarkan tanggapan responden adalah 1868,81. Skor tersebut termasuk dalam kategori cenderung baik. Artinya bahwa, kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan Sulawesi Tenggara berjalan cenderung baik dalam rangka memberikan kontribusi positif pada karyawannya guna tercapainya kinerja karyawan yang lebih baik. Kondisi ini menyiratkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan Sulawesi Tenggara cukup memotivasi bagi karyawan untuk berprestasi demi peningkatan kinerja karyawan sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi, melalui kemampuan dalam menginspirasi karyawannya melalui teladan yang baik, memiliki integritas yang tinggi, inovasi yang mendukung pencapaian kinerja yang tinggi, *impression management* yang baik, *individual consideration* yang berpihak pada kepentingan karyawan, *intellectual stimulation* yang baik, serta kejujuran yang dapat diandalkan.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa dari tujuh dimensi kepemimpinan organisasi perbankan Sulawesi Tenggara, rata-rata skor tertinggi diperoleh dari dimensi kepemimpinan yaitu *Inspirational Motivation*, dengan nilai 1918.33, termasuk dalam kategori cenderung baik, yang menunjukkan bahwa '*inspirational motivation*' dari dimensi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi perbankan merupakan hal paling menonjol yang diterapkan pada karyawan organisasi perbankan dan dapat dijadikan sebagai penggerak utama dalam memotivasi karyawan di organisasi Perbankan untuk karyawan dalam bekerja. Sedangkan rata-rata skor terendah dari dimensi kepemimpinan adalah dimensi *innovation* (1831.50).

Tabel 2
Kategori Dimensi Kepemimpinan Organisasi Perbankan Sulawesi Tenggara

No	Dimensi Kepemimpinan	Pengaruh	Selang Tingkat Pencapaian	Kategori
1	<i>Inspirational Motivation</i>	1918.33	1676.54-2075.71	Cenderung Baik
2	<i>Integrity</i>	1908.33	1676.54-2075.71	Cenderung Baik
3	<i>Innovation</i>	1831.50	1676.54-2075.71	Cenderung Baik
4	<i>Impression Management</i>	1869.50	1676.54-2075.71	Cenderung Baik
5	<i>Individual Consideration</i>	1852.33	1676.54-2075.71	Cenderung Baik
6	<i>Intellectual Stimulation</i>	1856.00	1676.54-2075.71	Cenderung Baik
7	<i>Trust</i>	1845.67	1676.54-2075.71	Cenderung Baik
	<i>Tingkat Dimensi Kepemimpinan</i>	1868.81	1676.54-2075.71	Cenderung Baik

Berdasarkan sifat-sifat kepemimpinannya, *inspirational Motivation* yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan hal penting dalam memotivasi karyawan dalam bekerja yang tercermin dari sikap-sikap, perilaku maupun cara-cara pemimpin bekerja serta menyelesaikan berbagai tugas dan persoalan yang dijadikan sebagai inspirasi yang memotivasi karyawannya dalam bekerja, dapat memudahkan pimpinan dalam berkomunikasi dengan karyawan secara baik dan kerjasama yang erat dapat digalang dalam rangka menyelesaikan berbagai pekerjaan dalam perusahaan tempat para karyawan bekerja.

Variabel Kinerja Karyawan

Hasil uji kesesuaian model dari konstruk variabel endogen kinerja karyawan, seperti dijelaskan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa model fit dengan data yang terlihat dari nilai RMSEA < 0.08; GFI, AGFI, NFI dan NNFI > 0.90.

Kinerja karyawan dimaknai sebagai hasil kerja / kegiatan selama periode waktu tertentu yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk unit kerja atau organisasi yang berorientasi karyawan, perspektif eksternal dan internal karyawan, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran karyawan (Benardin/Russel,1998; Rampersad,2005). Hasil analisis deskripsi mengenai tanggapan responden mengenai kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3 yang menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara adalah 1856.33. Skor tersebut termasuk dalam kategori cenderung baik. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan perbankan Sulawesi Tenggara cenderung dapat mencapai kinerja karyawan dengan baik, melalui budaya organisasi yang diterapkan, kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, dan motivasi kerja. Selanjutnya dari dimensi kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara, rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi perspektif keuangan karyawan (skor 1893.00), yang menunjukkan bahwa secara umum, pencapaian kinerja karyawan yang diukur melalui dimensi keuangan karyawan cenderung baik, walaupun masih terdapat pula kondisi di mana karyawan lainnya tidak dapat mencapainya dengan baik. Adapun rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi perspektif pengetahuan dan pembelajaran karyawan (skor 1838.00), yang menunjukkan bahwa secara umum proses pengetahuan dan pembelajaran karyawan belum tercapai dengan baik, dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal ini tentu saja dapat menghambat karyawan untuk berinovasi dan menciptakan berbagai ide yang memotivasi mereka untuk berprestasi.

Tabel 3
Nilai Skor Kinerja Karyawan Perbankan Sulawesi Tenggara

No	Dimensi Kinerja Karyawan	Frekuensi Jawaban Responden						Skor Total	Rata2 Skor
		1	2	3	4	5	6		
1	Perspektif Keuangan Karyawan	13	118	159	280	328	50	3786	1893.00
2	Perspektif Eksternal Karyawan	20	218	283	388	472	56	5535	1845.00
3	Perspektif Internal Karyawan	23	239	249	389	478	59	5548	1849.33
4	Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran Karyawan	22	246	251	391	479	48	5514	1838.00
<i>Rata-rata Skor Kinerja Karyawan</i>									1856.33

Berdasarkan tabel 3 di atas, Selengkapnya, nilai rata-rata pencapaian dimensi kinerja karyawan, dijelaskan seperti pada tabel 4 berikut ini :

Tabel 4
Kategori Dimensi Kinerja Karyawan Perbankan Sulawesi Tenggara

No	Dimensi Kinerja Karyawan	Pengaruh	Selang Tingkat Pencapaian	Kategori
1	Perspektif Keuangan Karyawan	1893.00	1676.54-2075.71	Cenderung Tinggi
2	Perspektif Eksternal Karyawan	1845.00	1676.54-2075.71	Cenderung Tinggi
3	Perspektif Internal karyawan	1849.33	1676.54-2075.71	Cenderung Tinggi
4	Perspektif Pengetahuan & Pembelajaran Karyawan	1838.00	1676.54-2075.71	Cenderung Tinggi
<i>Tingkat Dimensi Kinerja Karyawan</i>		1856.33	1676.54-2075.71	Cenderung Tinggi

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis untuk menguji pengaruh kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan, memperlihatkan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi secara nyata dan positif oleh model kepemimpinan yang diterapkan. Besarnya

pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan $(0.33 \times 0.33) = 10.89\%$. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalkan faktor eksternal perusahaan maupun faktor-faktor internal perusahaan.

Besarnya kemampuan menjelaskan kinerja karyawan oleh variabel di atas secara nyata dan signifikan positif menunjukkan bahwa secara tidak langsung, penerapan pola kepemimpinan yang tepat melalui perannya sebagai *inspirational motivation* yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan yang meliputi *integrity, innovation, impression manajemen, individual consideration, intellectual stimulation* dan *trust*, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang kuat, maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja karyawan. Temuan ini mendukung pernyataan Shamir et.al,(1991) yang menjelaskan pendapat dari Bass dan Avolio tentang kepemimpinan yang menempatkan banyak nilai dan memberikan perhatian pada pengembangan suatu visi serta memberikan inspirasi pada para pengikutnya untuk mencapai visi tersebut. Mereka memusatkan usaha mereka pada tujuan jangka panjang vs jangka pendek, mengubah atau memperbaiki sistem yang ada untuk mengakomodasi visi mereka dari pada bekerja dalam sistem yang ada. Mereka melatih diri untuk lebih bertanggung jawab pada apa yang mereka kembangkan untuk lebih baik dari pada yang lainnya melalui elemen-elemennya yang meliputi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*, dapat meningkatkan usaha/motivasi karyawan, kepercayaan diri yang tinggi pada para pengikutnya, kemampuan bagi karyawan dalam menyelesaikan berbagai tugas-tugas yang diberikan, percaya diri dalam menyelesaikan berbagai persoalan, peningkatan dalam kepuasan kerja, adanya kemauan yang sungguh-sungguh untuk bekerja keras, meningkatnya rasa optimisme pada diri karyawan, meningkatnya aktivitas pembelajaran pada diri karyawan, dan meningkatnya pemikiran-pemikiran yang bersifat inovatif pada diri karyawan.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis yang dikemukakan, yang mengungkapkan pengaruh yang signifikan secara positif pada kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan data penelitian, bahwa tinggi rendahnya variabel kepemimpinan, yang meliputi *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, intellectual stimulation, trust*, dan motivasi kerja dalam hal ini meliputi dimensi sosial, dimensi mental, dan dimensi fisik, akan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik ini secara simultan, sesuai dengan yang diharapkan, bahwa kepemimpinan, dan motivasi kerja karyawan, akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, Murray, Neville Smith, and Anne Millership.2002. *Managing Performance Managing People: Understanding and Emproving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Alban Metcalfe, R.J., and Alimo Metcalfe,B. 2000. *The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGF):a convergent and discriminant validation study. Journal of Occupational and Organizational Psychology*. pp. 280-296.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bernardin, John & Joyce A. Russel. 1993.*Human Resource Management : An Experiential Approach*. McGrawHill Inc. Series In Management. New York.
- Blake , R. and Mouton, J.S.1964.*The Managerial Grid*. Gulf Publishing.Houston. TX.
- Blanchard, K. and Wakin, E. 1991. *Managing : Different Styles for Different People: Give Employees Feedback, not Criticism. Today's Office*, Vol.26 No.3, August, pp. 20-3.
- Coad, F. Alan, and Anthony J. Berry.1998. *Transformational Leadership and Learning Orientation. Leadership and Organizational Development Journal*. Volume 19. Number 3. pp.164-172.
- Dessler, Gary.1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi VII. Prentice Hall. Inc.
- French, Wendell. 1990. *Human Resource Management*. 2nd Edition. Mas Houghton Mifflin Company. Boston.
- Hughes, Richard L., Robert Ginnet, and Gordon J. Cuphy. 1999. *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience*. McGraw-Hill. Int. Edition. Singapore.
- Kaplan R.S., and Norton D.P.. 1992. *The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review*. January-February.
- Kerlinger, Fred. N. 2004. *Asas-asas Penelitian Behavioral* (Alih : Bahasa : Landung Situmorang dan H.J. Koesomanto). Cetakan X. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Osteraker, Maria C.1999. *Measuring Motivation in a Dynamic Organization – A Contingency Approach. Journal of Strategic Change*. Mar/Apr. pg.103.
- Pounder. S. James.. 1999. *Organizational Effectiveness in Higher Education : Managerial Implication of A Hongkong Study. Educational Management & Administration*. Vol .27 no. 4. pp 389-400.
- Rampersad, Hubert K.. 2003. *Total Performance Scorecard : Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Massachusetts: Butterworth-Heinemann Business Books. Elsevier Science.
- Schermerhorn, John R. Jr..1999. *Management*. Sixth Edition. by John Wiley & Sons. Inc. United States of America.
- Triantoro Safaria.2004. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.