

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI  
DAN KEPUASAN KERJATERHADAP KINERJA CADDY  
PTSENTUL HIGHLAND GOLF, TBK. - BOGOR**

**Mochamad Soelton  
Antonius D.R. Manurung  
Viciwati**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta  
Email: soeltonibrahem@gmail.com

**ABSTRACT**

*This research aims to know the influence of of leadership style , motivation and job satisfaction to performance. The object of this research is caddy at a golf course in PT Sentul Highland Golf , Bogor.*

*The population in this research were 100 respondents with saturated samples (census Methods) . Collecting data using questionnaires and then the data were analyzed using multiple linear regression .data processing for statistical tests were performed with SPSS version 17.*

*The results of this study indicate that if together three independent variables significant influence , but when viewed in partial satisfaction of the only independent variable significant work .this research, the Adjusted R2 value of 0.831 . These three independent variables can explain the dependent variable 68,1 % , while the remaining 31.9 % is explained by the other variables outside the equation..*

*Keywords : Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction and Performance*

**1. Latar Belakang Masalah**

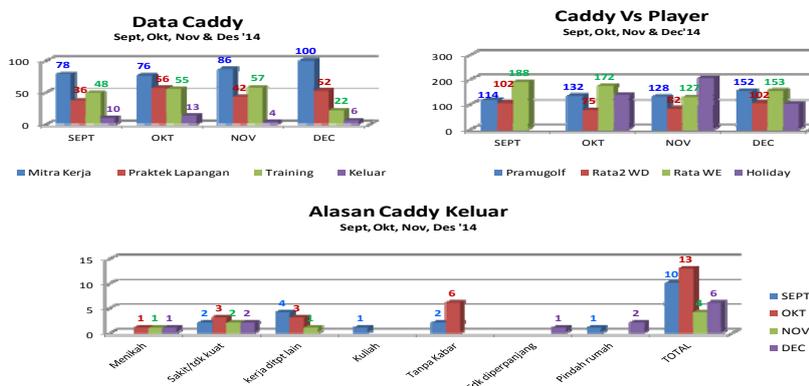
Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu berubah dan berkembang (Wright dan Snell, 2008:26). Perbaikan kinerja Organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pengunjung akan mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing pegawai dalam suatu organisasi.

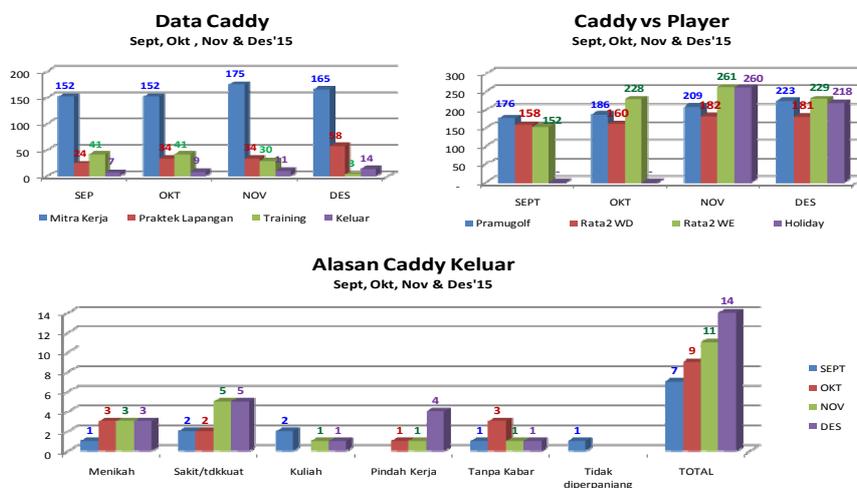
Peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan kondisi yang tidak dapat dielakkan. Dalam hal ini jelas akan menuntut adanya profesionalisme dan tanggung jawab karyawan. Profesionalisme dan tanggung jawab perlu ditingkatkan dengan mengelola sumber daya manusia (pegawai) ada dalam organisasi, agar mempunyai kinerja yang tinggi. Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut menarik untuk diteliti, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan faktor manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja terhadap kinerja Caddy. Bagi organisasi yang memberikan fokus pada pelayanan, tentu saja kinerja karyawan itu dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada pengunjung atau tamu. Kepemimpinan

merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai dalam hal ini Caddy, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Caddy diantaranya adalah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut menarik untuk diteliti, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Caddy, dan faktor manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja Caddy.

Para pegawai pemandu golf atau biasa disebut Caddy di PTSentul Highland Golf, Bogor. Belum dapat bekerja dengan baik dalam memberikan pelayanan jasa dan layanan kepuasan pemain, dimana para Caddy kurang ahli serta kurang memahami peraturan dan tata tertib permainan golf jika ada masalah pada permainan selama di lapangan. Mutu pelayanan jasa pemandu yang diberikan masih rendah, karena sering adanya keluhan dari pemain yang tidak puas atas pelayanan yang diberikan. Dengan adanya keluhan dari pelanggan terhadap ketidakpuasan atas pelayanan yang diberikan (sumber diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara langsung dengan Caddy Master maupun catatan Departemen HRD & GA di PTSentul Highland Golf, Bogor). Selain itu, faktor motivasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap pegawai dalam sebuah instansi menjadi masalah yang cukup signifikan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja sebuah organisasi. Terlepas dari hal tersebut, masih belum efektif, yakni dengan terdapatnya beberapa masalah seperti terdapat Caddy yang sering terlambat hadir, sering meminta ijin dengan berbagai alasan yang tidak masuk akal, lemah atau sering sakit-sakitan, kemampuan dan kekuatan fisiknya menurun, sering kali terjadi penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebagai akibat dari kurangnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan. Juga kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, masih rendahnya kesadaran tiap Caddy dalam melaksanakan tugasnya.





Sumber : PT Sentul Highland Golf tahun 2014-2015.

Dari data tersebut, PT Sentul Highland Golf Bogor, berupaya melakukan perbaikan kecukupan jumlah caddy, dengan tingkat *turn over* keluar caddy yang cenderung tinggi menjelang akhir tahun dan meningkatnya jumlah pemain yang datang. Selain itu adalah agar para Caddy dalam melakukan perbaikan dan peningkatan layanan lebih baik sehingga pemain merasa puas atas jasa permainan dan layanan golf yang diberikan, selain itu jika ada pemain yang bertanya kepada para Caddy mengenai peraturan dan tata tertib permainan dapat menjawab apa kendalanya dan apa yang perlu ditingkat sehingga pemain percaya. Dengan mengacu pada pandangan bahwa sebenarnya Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Caddy maka pertanyaan peneliti ini adalah apakah Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Caddy PT. Sentul Highland Golf, Bogor.

## 2. Kajian Pustaka dan Hipotesis

### 2.1. Kepemimpinan

Menurut Kartono (2007) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, atau memberi contoh kepada pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pimpinan yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas.

1. Kepemimpinan Yang Efektif
2. Kepemimpinan Karismatik
3. Kepemimpinan Transformasional

### **1. Kepemimpinan Yang Efektif**

Barangkali pandangan pesimistis tentang keahlian-keahlian kepemimpinan ini telah menyebabkan munculnya ratusan buku yang membahas kepemimpinan. Terdapat nasihat tentang siapa yang harus ditiru (*Attila the Hun*), apa yang harus diraih (kedamaian jiwa), apa yang harus dipelajari (kegagalan), apa yang harus diperjuangkan (karisma), perlu tidaknya pendelegasian (kadang-kadang), perlu tidaknya berkolaborasi (mungkin), pemimpin-pemimpin rahasia Amerika (wanita), kualitas-kualitas pribadi dari kepemimpinan (integritas), bagaimana meraih kredibilitas (bisa dipercaya), bagaimana menjadi pemimpin yang otentik (temukan pemimpin dalam diri anda), dan sembilan hukum alam kepemimpinan (jangan tanya). Terdapat lebih dari 3000 buku yang judulnya mengandung kata pemimpin (*leader*). Bagaimana menjadi pemimpin yang efektif tidak perlu diulas oleh sebuah buku. Guru manajemen terkenal, Peter Drucker, menjawabnya hanya dengan beberapa kalimat: "Pondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah berpikir berdasar misi organisasi, mendefinisikannya dan menegakkannya, secara jelas dan nyata".

### **2. Kepemimpinan Karismatik**

Max Weber, seorang sosiolog, adalah ilmuwan pertama yang membahas kepemimpinan karismatik. Lebih dari seabad yang lalu, ia mendefinisikan karisma (yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti "anugerah") sebagai "suatu sifat tertentu dari seseorang, yang membedakan mereka dari orang kebanyakan dan biasanya dipandang sebagai kemampuan atau kualitas supernatural, manusia super, atau paling tidak daya-daya istimewa. Kemampuan-kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa, tetapi dianggap sebagai kekuatan yang bersumber dari yang Ilahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin.

### **3. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di

sekolah. Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

### **Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

- a) Fungsi instruktif  
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b) Fungsi konsultatif  
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.
- c) Fungsi partisipasi  
Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d) Fungsi delegasi  
Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.
- e) Fungsi pengendalian  
Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

## 2.2. Motivasi

Motivasi menurut Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa, motivasi dapat diartikan sebagai sumber daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu. Bredoom dan Garry A. Stainerr dalam Sedarmayanti (2009) motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ke tidak seimbangan. Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2003), sedangkan menurut Hariandja (2002) motivasi ialah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang. Robin (dalam Hasibuan, 2001) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan beberapa individu.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa motivasi merupakan proses yang diawali dari adanya kebutuhan pada diri seseorang dirangsang oleh sesuatu yang ada diluar diri individu dan selanjutnya menuju sasaran atau tujuan yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, pimpinan harus mampu atau dapat memotivasi karyawan dengan cara memuaskan kebutuhan para karyawan sehingga para karyawan dapat mencurahkan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang pada akhirnya dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi suatu karyawan menurut Hariandja(2002) sebagai berikut :

- a. Prestasi atau *Achivement*, yaitu keadaan dimana seseorang berkeinginan menunjukkan kemampuannya.
- b. Pengakuan atau *Recognition*, yaitu sama dengan prestasi tetapi lebih bersifat perwujudan secara fisik atau tanda jasa.
- c. Pekerjaan itu sendiri atau *The Work in Self*, yaitu apa yang dikerjakan seseorang mempengaruhi cara kerja, dimana rang lebih betah bekerja pada bidang yang disenenginya atau ahli di bidangnya.
- d. Tangung Jawab atau *Responsibility*, yaitu seberapa besar tanggung jawab yang diberikan menunjukkan seberapa besar kepercayaan kepada seseorang.
- e. Kemajuan atau *Advence*, artinya bagai mana peningkatan hasil kerja seserang dibandingkan sebelumnya, apakah lebih tinggi apa lebih rendah.
- f. Pengembangan potensi individu atau *The Possibility of Growth*, yaitu bagai mana upaya seseorang untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya dengan membaca buku atau literatur lainnya.

### **Teori-teori Motivasi**

Motivasi berprestasi atau *achievement motivation* itu dapat digambarkan sebagai keinginan untuk menyelesaikan tantangan dan untuk bekerja dengan standar yang memuaskan (Steers dan Spencer, 2006) dalam Carlson et.al, 2005). Motivasi berprestasi diharapkan dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap pelatihan serta melalui hubungannya dengan sikap terhadap pelatihan. Oleh karena itu seseorang dengan motivasi berprestasi yang tinggi menganggap pelatihan sebagai tantangan untuk mengalahkan atau sebagai kesempatan untuk meningkatkan baik karir maupun kemampuan mereka (Carlson et.al, 2005). Sehingga seseorang atau individu (karyawan) akan memandang motivasi berprestasi terhadap pelatihan sebagai sarana untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam dunia kerja.

Teori isi antara lain Teori Hirarki kebutuhan Abraham H. Maslow, Teori Frederick Herzberg dengan teori motivasi dua faktor, Teori Prestasi David McClelland.

#### **a. Teori hirarki kebutuhan**

Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima kebutuhan , yaitu:

1. Kebutuhan aktualisasi dan pemenuhan diri (*Self Actualization needs*).
2. Kebutuhan Harga diri (*Esteem Needs*).
3. Kebutuhan Keamanan (*Safety*)
4. Kebutuhan Rasa aman (*security needs*).
5. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*).

#### **b. Teori Herzberg**

Herzberg dalam Thoha (2007) mengembangkan teori dua faktor. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*. Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik (*internal*) yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik (*eksternal*) yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Adapun yang merupakan faktor motivasi internal menurut Herzberg adalah : pekerjaan itu sendiri, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan dari orang lain, tanggung jawab.

#### **c. Teori Prestasi McClelland**

David Mc Clelland dan para peneliti lainnya mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. Ada tiga jenis motif social (Thoha, 2007) :

1. Motif Prestasi (*Achievement motive*), Motif prestasi adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu lebih baik daripada orang lain.

2. Motif Afiliasi (*Affiliation motive*), Motif Afiliasi adalah keinginan seseorang untuk menjalin dan mempertahankan hubungan yang baik dengan orang lain.
3. Motif Kekuasaan (*Power motive*), Motif kekuasaan adalah keinginan untuk mengendalikan, mempengaruhi tingkah laku, dan bertanggung jawab untuk orang lain.

### **2.3. Kepuasan Kerja**

Robbins and Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Senada dengan itu, Noe, et. all (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Selanjutnya Kinicki and Kreitner (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relative dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson and Quick (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

#### **Respon terhadap ketidakpuasan kerja**

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robins and Judge (2009) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) *Exit*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- 2) *Voice*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- 3) *Loyalty*, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
- 4) *Neglect*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

#### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

1. Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan feedback tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
2. Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
4. Kolega yang suportif. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

#### **2.4. Kinerja**

Kinerja karyawan atau individu merupakan suatu hasil yang dicapai oleh individu tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen menurut Johnson dan Yip (2004) kinerja adalah hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sbb:

- a. Kinerja individual seorang karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja organisasi tersebut.
- b. Kinerja individual dapat menjadi indikator bagi daya tahan organisasi (*organization sustainability*).

#### **Penilaian Kinerja**

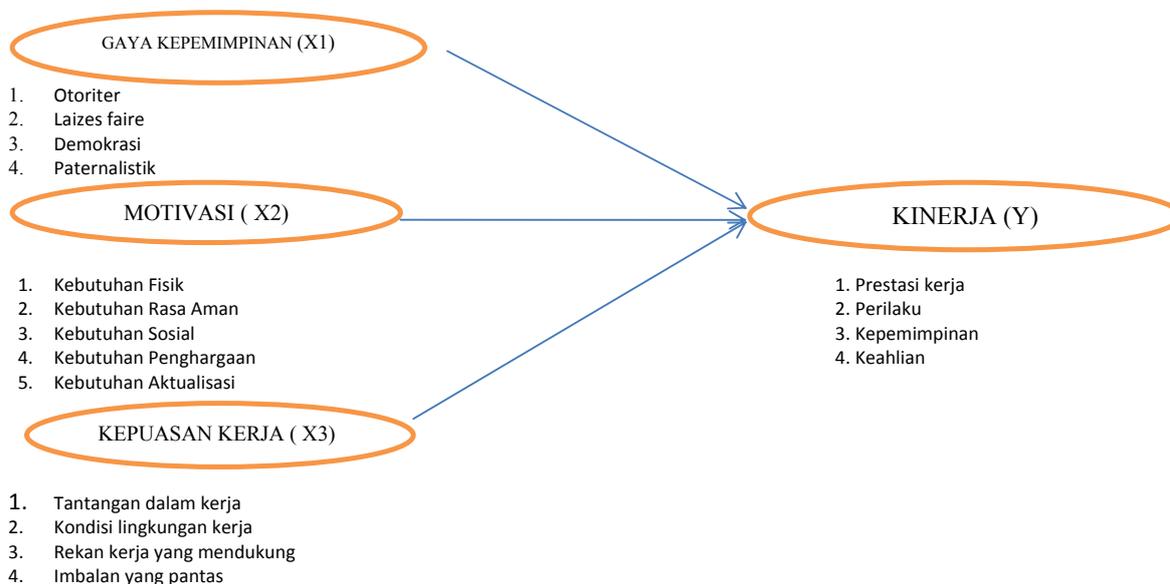
Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja menurut Hariandja (2006) yaitu:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan- tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.

- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.

## 2.5. KERANGKA PIKIR TEORITIS DAN HIPOTESA

Berdasarkan uraian diatas, maka model kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar Kerangka Pikir Teoritis**

Sumber: Carlson et.al.2000; Ford et.al. 1997 dan Mathieu et.al, 1992

Hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 :Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan.

H2: Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

H3: Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

### 3. METODE PENELITIAN

Desain yang digunakan dalam penelitian ini bersifat penjelasan (*explanatory research*) yaitu menjelaskan pengaruh antara variabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2010). Model penelitian yang dikembangkan ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan kausal antar variabel sekaligus membuat implikasi penelitian yang dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan pemecahan masalah lapangan.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*casual research*). Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan secara *cross sectional* yaitu melibatkan suatu waktu tertentu dengan banyak sampel yang hanya dapat digunakan sekali dalam suatu periode pengamatan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Caddy di PT Sentul Highland Golf, Bogor.

Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian. Hal ini disebabkan karena jumlah populasi yang tersedia terlalu banyak dan memungkinkan untuk diambil semuanya.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1. Hasil Penelitian Deskriptif Statistik Data Responden Penelitian

Berdasarkan data pengisian kuesioner kepada 100 karyawan di perusahaan PT Sentul Highland Golf didapatkan bahwa usia pegawai Caddy yang ada paling banyak berusia diantara 22 sampai dengan 26 tahun atau sebanyak 56% dari total keseluruhan Caddy yang bekerja di sana. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini yang memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan usia.

Tabel 1.Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia ( tahun)	Jumlah	Persentase
17 - 21	28	28
22 - 26	56	56
27 - 31	14	14
32 - 36	2	2

Sedangkan jika dilihat berdasarkan pendidikan terakhir maka pegawai Caddy banyak yang tamat SMU atau SMK yaitu sebanyak 81 orang atau 81% dari total pegawai Caddy. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini yang memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMU/SMK	81	81
DIPLOMA 1	9	9
DIPLOMA 2	2	2
DIPLOMA 3	1	1
<b>SARJANA</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

#### 4.2. Deskriptif Statistik untuk Pernyataan kuesioner

Berdasarkan output dengan menggunakan SPSS 21 didapatkan hasil Validitas untuk butir-butir pertanyaan Gaya Kepemimpinan adalah valid dengan membandingkan nilai r-hitung yang terdapat pada out put dengan nilai r-tabel untuk  $\alpha$  5% dan N=100 k=4 sebesar 0,21dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel. Hal ini bisa diperlihatkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Validitas Gaya Kepemimpinan

No	r-hitung	r- Tabel	Validitas	No	r-Hitung	r- tabel	Validitas
1	0,603	0,21	Valid	6	0,558	0,21	Valid
2	0,723	0,21	Valid	7	0,594	0,21	Valid
3	0,824	0,21	Valid	8	0,773	0,21	Valid
4	0,647	0,21	Valid	9	0,843	0,21	Valid
5	0,620	0,21	Valid	10	0,835	0,21	Valid

Demikian pula berdasarkan output dengan menggunakan SPSS 21 didapatkan hasil Valid untuk semua butir-butir pertanyaan Motivasi dengan membandingkan nilai r-hitung yang terdapat pada out put dengan nilai r-tabel untuk  $\alpha$  5% dan N=100 k=4 sebesar 0,21dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel. Hal ini bisa diperlihatkan pada tabel dibawah ini;

Tabel 4. Validitas Motivasi

No	r-hitung	r-tabel	Validitas	No	r-hitung	r-tabel	Validitas
11	0,541	0,21	Valid	22	0,717	0,21	Valid
12	0,706	0,21	Valid	23	0,745	0,21	Valid
13	0,738	0,21	Valid	24	0,705	0,21	Valid
14	0,746	0,21	Valid	25	0,712	0,21	Valid
15	0,793	0,21	Valid	26	0,821	0,21	Valid

No	r-hitung	r-tabel	Validitas	No	r-hitung	r-tabel	Validitas
16	0,786	0,21	Valid	27	0,795	0,21	Valid
17	0,745	0,21	Valid	28	0,549	0,21	Valid
18	0,795	0,21	Valid	29	0,761	0,21	Valid
19	0,857	0,21	Valid	30	0,636	0,21	Valid
20	0,735	0,21	Valid	31	0,817	0,21	Valid
21	0,809	0,21	Valid	32	0,717	0,21	Valid

Untuk butir pertanyaan Kepuasan Kerja maka didapatkan hasilnya juga semuanya Valid dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari r-tabel. Hal ini bisa diperlihatkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 5. Validitas Kepuasan Kerja

No	r-Hitung	r-Tabel	Validitas
33	0,728	0,21	Valid
34	0,820	0,21	Valid
35	0,664	0,21	Valid
36	0,491	0,21	Valid
37	0,845	0,21	Valid
38	0,806	0,21	Valid
39	0,550	0,21	Valid
40	0,805	0,21	Valid
41	0,632	0,21	Valid
42	0,801	0,21	Valid

Dan yang terakhir, semua butir pertanyaan untuk Pernyataan Kinerja juga Valid, dimana semua nilai r-hitungnya adalah lebih besar dari 0,21. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6. Validitas Pernyataan Kinerja

No	r-Hitung	r-Tabel	Validasi
43	0,696	0,21	Valid
44	0,721	0,21	Valid
45	0,574	0,21	Valid
46	0,626	0,21	Valid
47	0,739	0,21	Valid
48	0,834	0,21	Valid
49	0,542	0,21	Valid
50	0,801	0,21	Valid
51	0,712	0,21	Valid
52	0,682	0,21	Valid
53	0,757	0,21	Valid
54	0,706	0,21	Valid

**4.3. Uji Reliabilitas Data**

Untuk uji reabilitas variabel penelitian maka didapatkan bahwa nilai alpha lebih besar dari 0,6 dengan demikian semua variabel penelitian semuanya reliabel. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 7.Reabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha	Croach Alpha	Reabilitas
Gaya Kepemimpinan	0,63	0,60	Reliabel
Motivasi	0,69	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,62	0,60	Reliabel
Pernyataan Kinerja	0,60	0,60	Reliabel

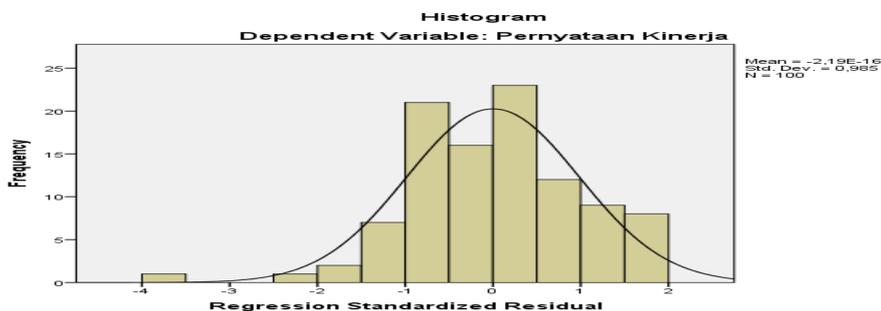
**4.4. Hasil Regresi Berganda**

1). Uji Normalitas dan Asumsi Klasik Penelitian

a) Uji Normalitas

Berdasarkan uji Normalitas pada data penelitian maka hasilnya dapat dilihat pada kurva histogram dibawah ini:

Gambar Kurva Histogram Penelitian



Tabel 8. Nilai Normalitas Residual  
 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,12767598
Most Extreme Differences	Absolute	,054
	Positive	,041
	Negative	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,540
Asymp. Sig. (2-tailed)		,932

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.

Terlihat bahwa kurva histogram penelitian untuk menjawab hipotesa penelitian berdistribusi normal dan nilai Asymp. Sig (2-tailed) 0,932 lebih besar 0,05 hal ini menunjukkan bahwa model regresi berfungsi baik. Model regresi untuk variabel terikat maupun variable bebas keduanya mempunyai distribusi normal.

b) Uji Multikolinearitas

Berdasarkan uji Multikolinearitas penelitian maka hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Uji Multikolinieritas Penelitian

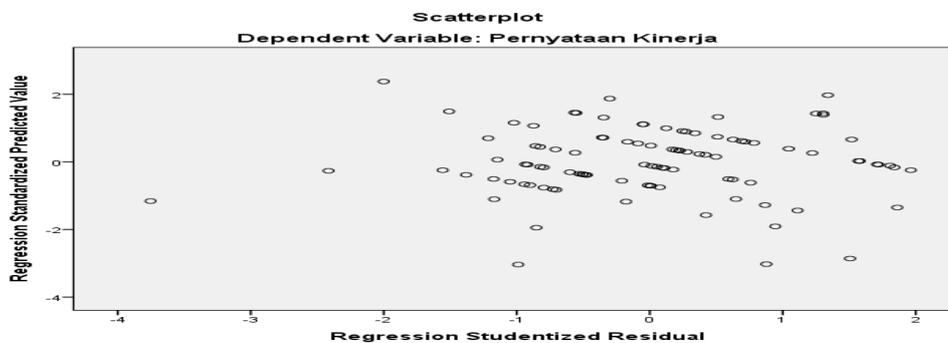
Variabel	VIF
Gaya Kepemimpinan	1,273
Motivasi	1,351
Kepuasan Kerja	1,110

Terlihat nilai VIF hasil penelitian adalah <10 ini berarti bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritss pada hasil penelitian, dengan kata lain model uji regresi adalah baik dan layak untuk dipakai atau di uji.

c) Uji Heterokedasitas

Berdasarkan uji Heterokedasitas pada data penelitian maka hasilnya dapat dilihat pada Grafik Scaterplot dibawah ini:

Gambar  
 Uji Heteroskedasitas Penelitian



Terlihat pada titik-titik pada gambar grafik scaterplot tidak terjadi pola tertentu yang mengidentifikasi adanya gejala Heterokedasitas, titik-titik tersebut menyebar secara acak (tidak berbentuk pola) diatas dan dibawah titik 0 (nol) pada sumbu Y, dengan demikian model regresi yang akan dipakai tidak terdapat gejala heterokedasitas.

d) Autokorelasi

Berdasarkan uji Autokorelasi penelitian maka hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Uji Autokorelasi Penelitian

Nilai DW	1,914
Nilai Du	1,76*
Nilai Dl	1,59*
Kesimpulan	Tidak ada Autokorelasi

Data dikatakan bebas dari nilai autokorelasi jika nilainya  $Du < DW < 4 - Du$ , dari nilai di atas didapatkan bahwa nilai DW terletak diantara nilai 1,76 sampai dengan 2,24, adapun Nilai di dapat dari nilai du dan dl dengan  $N=100$   $k = 4$ . Dari semua uji baik validitas dan reailitas dan uji asumsi klasik pada data penelitian maka data terbukti valid dan reliabel dan aman dari adanya gejala asumsi klasik baik Multikolinieritas, Heteroskedasitas dan Autokorelasi, sehingga data sudah dapat diinterpretasikan hasil regresi bergandanya.

2) Hipotesa Penelitian

Berdasarkan hasil regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 17, maka untuk menguji hipotesa penelitian didapatkan hasil sebagai berikut:

Hipotesa Penelitian:

H0 : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi di PT Sentul Highland Golf secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawannya

H1: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi di PT Sentul Highland Golf secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja karyawannya

Sebelum kita menjawab hipotesa penelitian maka kita akan melihat bagaimana korelasi (hubungan) antara variabel independen dengan variabel dependent maka digunakan tabel correlation pada hasil regresi, adapun hasil dari output regresi untuk correlations adalah sebagai berikut:

Tabel11. Nilai Korelasi bersama Variabel Penelitian

R	R Square	Adjusted R Square
,831 <sup>a</sup>	,690	,681

Terlihat bahwa korelasi secara bersama-sama variabel penelitian adalah 0,831 yang berarti korelasinya bersifat kuat dan positif. Sedangkan untuk mengukur seberapa besar kontribusi atau peran variabel independen (Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja) dalam menjelaskan variabel dependen (Kinerja pegawai) digunakan nilai R Square pada hasil regresi. Dari tabel model summary diatas nilainya adalah 0,681 berarti peran atau kontribusi Gaya Kepemimpinan, motivasi dan Kepuasan kerja di PT Sentul Highland Golf mampu menjelaskan variabel peningkatan kinerja pegawainya sebesar 68,1%

sedangkan sisanya yaitu sebesar 31,9% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Untuk menjawab hipotesa penelitian maka kita lihat bahwa hasil dari out put jika:

Sig < 0,05 atau nilai F Hitung > F Tabel maka kita terima Ha dimana artinya variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Caddy. Berdasarkan hasil output maka terlihat Sig < 0,05 yaitu 0,00 dan jika berdasarkan nilai F, maka nilai F tabel untuk data 100 dengan k=4 dengan  $\alpha$  5% maka nilai F tabelnya adalah 2,13 yang artinya nilai F hitung (71,391) > dari nilai F tabel dengan demikian maka artinya kita menerima Ha dimana terbukti variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Caddy. Hal ini bisa dilihat pada tabel 4.4.1.b untuk melihat nilai F hitung dan nilai Signifikansi.

Tabel 12. Anova uji F Penelitian

ANOVAa						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	280,866	3	93,622	71,391	,000 <sup>b</sup>
	Residual	125,894	96	1,311		
	Total	406,760	99			

a. Dependent Variable: Pernyataan Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi

Untuk melihat apakah variabel-variabel Independet berpengaruh secara nyata atau tidak maka hal ini dapat dilihat dari tabel koefisien dengan melihat signifikansinya dan nilai t hitungnya. Jika nilai signifikansinya <0,05 dan nilai t hitungnya > t tabel maka untuk hipotesa tiap variabel independen kita terima Ha yang artinya variabel independen tersebut secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Adapun untuk data nilai t tabelnya untuk n=100 untuk  $\alpha$  = 5% adalah 1,96. Dari hasil regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS for windows release 17 maka terlihat pada tabel koefisien didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 13. Coefficients Hasil uji t Penelitian

Variabel Penelitian	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10,04	3,529		2,844	0,005
Gaya Kepemimpinan	0,107	0,058	0,119	1,858	0,066
Motivasi	0,031	0,034	0,060	0,902	0,369
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0,807</b>	<b>0,062</b>	<b>0,775</b>	<b>12,964</b>	<b>0,000</b>

a. Dependent Variable: Pernyataan Kinerja.

Maka berdasarkan hasil diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Tabel 14. Hasil Kesimpulan Uji Parsial Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	t hitung	t tabel	Sig.	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	1,858	1,96	0,066	Tidak berpengaruh secara nyata
Motivasi	0,902	1,96	0,369	Tidak berpengaruh secara nyata
Kepuasan Kerja	12,964	1,96	0,000	Berpengaruh secara nyata

a. Dependent Variable: Pernyataan Kinerja.

Hasil dari tabel diatas artinya bahwa jika secara parsial hanya variabel Kepuasan kerja saja yang berpengaruh nyata dan positif terhadap variabel kinerja sedangkan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh nyata terhadap variabel kinerja, hal ini diperlihatkan dari 4.4.1.d dimana nilai t hit untuk Kepuasan kerja lebih besar dari nilai t tabel, begitu juga nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, sedangkan untuk Gaya kepemimpinan dan Motivasi nilai t hitungnya lebih kecil dari nilai t tabel dan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Persamaan regresi berganda yang terbentuk adalah :

$$Y = 10,04 + 0,107 X_1 + 0,031 X_2 + 0,807 X_3$$

t hitung	1,858	0,902	12,964
Sig.	0,066	0,369	0,000

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Kepuasan Kerja

5) Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil output dengan menggunakan Program SPSS 17, maka didapatkan dari 100 responden penelitian maka 56% berusia antara 22 sampai dengan 26 tahun sedangkan jika dilihat dari latar pendidikan maka 81% berpendidikan SMU atau SMK.

Hasil data penelitian memperlihatkan bahwa semua butir pertanyaan variabel penelitian adalah valid, hal ini ditunjukkan dari nilai r hitungnya yang lebih besar dari r tabel sebesar 0,21 untuk data sebanyak 100 dengan k=4 dan  $\alpha = 5\%$ . Sedangkan untuk validitas semua variabel penelitian juga valid hal ini ditunjukkan dengan nilai alphanya lebih besar dari 0,6.

Uji Normalitas menunjukkan data normal dimana nilai Asymp (2-tailnya) residualnya > 0,05 begitu juga dengan uji Asumsi Klasik semua data terbebas dari gejala Multikolinieritas dimana semua nilai VIF kurang dari 10, bebas dari gejala Heterokedasitas dilihat dari penyebarab data dibawah nilai 0 dan diatas nilai 0 dan juga bebas dari gejala Aoutokorelasi dilihat dari nilai Dwnya diantara nilai Du dan 4 – Du.

Hasil Regresi berganda menunjukkan bahwa secara korelasi maka variabel independen gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berkolerasi kuat terhadap variabel kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasinya sebesar 0,831. Sedangkan berdasarkan hasil regresi didapatkan bahwa ke tiga variabel independent terbukti secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen, hal ini di tunjukkan dengan uji F dimana dilai F hitung > dari F tabel dan signifikansinya < 0,05. Ke tiga variabel independen dapat menerangkan variabel dependent sebesar 68,1 % sedangkan sisanya 31,9% diterangkan oleh variabel lain yang tidak di teliti.

Berdasarkan Uji t untuk pengaruh tiap variabel independen secara parsial (nyata atau tidak nyata) maka didapatkan hanya variabel independen kepuasan kerja saja yang berpengaruh secara nyata, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitungnya < t tabel dan nilai signifikansinya < 0,05, sedangkan variabel independent gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh secara nyata terhadap variabel dependent Kinerja pegawai.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika secara bersama-sama ketiga variable independen berpengaruh secara signifikan, namun jika dilihat secara parsial maka hanya variabel independen kepuasan kerja saja yang signifikan. Dari penelitian ini diperoleh nilai R<sup>2</sup> Adjusted sebesar 0,831 yang berarti terdapat korelasi yang positif dan sangat kuat (>0,75) antara variabel independent dengan variabel dependent secara bersama-sama. Ketiga variabel independen dapat menerangkan variabel dependensi sebesar 68,1%, sedangkan sisanya 31,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### **5.2. Saran**

Untuk meningkatkan kinerja pegawai Caddy, perusahaan melakukan perbaikan atau penyesuaian dari Gaya kepemimpinan yang sudah ada dengan memberikan standar kerja yang jelas sehingga mereka tertantang untuk bekerja lebih giat lagi. Sedangkan untuk motivasi, perusahaan disarankan menjalin hubungan yang lebih hangat lagi, baik antar pegawai dengan atasan ataupun diantara sesama pegawai serta diberikan pengetahuan tentang pekerjaan yang harus dilakukan dengan lebih baik lagi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2011. *Management Control System*, Tenth Edition, Mc Graw-Hill Irwin, New York.

Basri. dan Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan & Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Basuki, dan Indah Susilowati. 2005. *Dampak Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja, Terhadap Semangat Kerja*. Jurnal JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 31-47.

Cahyono, Budhi. dan Suharto. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal JRBI. Vol 1.No 1. Hal: 13-30.

Dessler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.

Daft, Richard L ( 2010 ), *New Era of Management*, 9<sup>th</sup>, 1221 Avenue of the Americas, NY 10020, Cengage Learning

Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi dalam Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.

Gibson, James. L., *et all*. 1995. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke-5. Jakarta: Erlangga.

Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Griffin, R.W, *Management, Principles and Practices*, 11<sup>th</sup> edition, SouthWestern, Learning, ( 2013, 2011

Herpradipta, Anggakara. 2010. *Analisis Pengaruh Gaya Kempimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasional, Terhadap Kinerja (Studi pada PT. Karyadeka Alam Lestari Semarang)*. Thesis UniversitasDiponegoro. (Dipublikasikan).

J. Winardi..*ManajemenPerubahan*, Jakarta: Prenada Media Group, 2005

MangkunegaraA.A.AnwarPrabu.*ManajemenSumberDayaManusiaPerusahaan*.Bandung:P T.RemajaRosdakarya. 2001

Mathis, Robert L ; Jackson, John H, *Human Resources Management*, ( 2004 )

Marwansyah.*ManajemenSumberDayaManusia*, EdisiKedua. Bandung: Alfabeta. 2010.

Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN : Yogyakarta, 2007

Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat,2001.

Masrukhin, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. JurnalEKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.

Mulyadi, Deddi. dan Veithzal Rivai. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, S and Coulter, M ( 2012 ), *Management*, 10<sup>th</sup>, Prentice hall, inc upper Saddle River, New Jersey

Parlinda, Vera. dan M. Wahyudin. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Semarang)*. Tesis. Program PascaSarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Ruchiat, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Majalengka: STIE YPPM 2003

Riyanto, Bambang, *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE, 2007.

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandarmanyu.

Simons, Robert, and Antonio Devila, and Robert S. Kaplan. *Performance Measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall, 2000

Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Manajemen*, edisike 7 Jilid I Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Group Gramedia 2004

Supranto, J. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Rineka Cipta : Jakarta. 2008.

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta, 2003.

Supranto, J, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007.

Tohardi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Liberty, Jogjakarta, 2011

Wheelen, Thomas L, and David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River-New Jersey: Prentice Hall, 2006

Widayanto, Gatot, "EVA/NITAMI: Suatu Terobosan dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan." *Usahawan*, no.12.2003

Tentang AGTC dan IAGTO di [www.iagto.com/AGTC](http://www.iagto.com/AGTC) Informasi mengenai Enjoy Jakarta Golf di [www.enjoyjakartagolf.com](http://www.enjoyjakartagolf.com)