

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP PENILAIAN KINERJA DITINJAU DARI PERSPEKTIF
LEARNING AND GROWTH DALAM BALANCED SCORECARD DI
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KARANGANYAR**

MAYA WIDYANA DEWI
STIE AAS Surakarta
Email : mayadewi@gmail.com

ABSTRACT

Maya Widyana Dewi, 2014. The Influence of Transformational Leadership To Valuation Observed From Learning And Growth Perspective of Balance Scorecard In Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar.

The research was carried in order to know the influence behavior of transformational leadership that consist of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration, in a partial (dimentional) or simultant (all of it) to valuation measurement that is observed from learning and growth perspective of balanced scorecard in RSUD Karanganyar.

This research was carried out using survey method, is a research that takes a sample from a population and using questioner as an instrument with judgmental sampling. The sample is 112 fixed employee in RSUD Karanganyar, medic and non medic employee.

While the result of the analysis shows, in a partial manner, transformational leadership that has the shape of inspirational motivation and individualized consideration have significant influence to valuation observed from learning and growth perspective, whereas idealized influence and intellectual stimulation have not.

A simultant manner, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration have powerful influence to valuation observed from learning and growth perspective in Balanced Scorecard.

Key word : balanced scorecard, kepemimpinan, kinerja, learning and growth

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi dan peradaban manusia serta kemajuan ilmu pengetahuan menuntut penyesuaian dalam berbagai bidang agar dapat mengikuti setiap perubahan yang terjadi pada suatu masa. Kemajuan tersebut kemudian juga diikuti oleh perubahan perilaku dimana setiap individu atau manusia berusaha untuk menyesuaikan diri baik dari segi hak maupun kewajiban. baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain. Kaitannya dengan perusahaan atau suatu organisasi bahwa kemajuan tersebut juga menuntut sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti profesional.

Pengembangan kualitas suatu perusahaan atau organisasi sangat didorong oleh kondisi persaingan antara perusahaan, kemajuan teknologi, tahapan perekonomian dan sejarah masyarakat. Persaingan baru di era modern ini merupakan perpaduan antara revolusi di bidang teknologi dengan fenomena globalisasi, membutuhkan respon strategi dari manajemen puncak (Prasetyo, 2000) Keberhasilan manajer puncak dalam memainkan peran barunya tersebut sangat ditentukan tidak saja oleh kemampuan manajerial tapi juga gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi

perkembangan zaman dalam dunia bisnis, karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Seiring dengan tujuan perubahan teknologi dan meningkatnya persaingan internasional yang menuntut kesiapan pemimpin, ada empat pendekatan yang sekarang ini sering digunakan dalam kajian mengenai kepemimpinan. Keempat pendekatan tersebut adalah pendekatan atribusi kepemimpinan, pendekatan kepemimpinan karismatik, pendekatan kepemimpinan visioner dan pendekatan kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional.

Komponen-komponen kinerja yang digunakan dalam perspektif *learning and growth* akan lebih mudah untuk dilihat dengan menggunakan penilaian atasan terhadap karyawannya. Karena pada waktu-waktu tertentu atasan perlu melihat kinerja karyawannya dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaan atau instansi secara keseluruhan, sehingga dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang menyebabkan kinerja karyawan menurun. Sebenarnya pengukuran kinerja secara riil baik untuk dilakukan, tetapi hal ini memerlukan waktu yang cukup lama untuk melihat data sekunder perusahaan

atau instansi tertentu. karena untuk melihat kinerja seseorang diperlukan beberapa data yang dipantau dalam kurun waktu tertentu, misalnya dengan melihat data absensi karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Konsep Utama Penelitian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok terorganisir menuju pencapaian tujuan (Ranch dan Behling dalam Yukl, 1994). Locke dalam Pidekso dan Harsiwi (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses membujuk orang lain untuk bertindak menuju tujuan bersama. Lebih lanjut definisi tersebut terdiri atas tiga elemen

1. Kepemimpinan merupakan konsep relasional antara pemimpin dan pengikut (*relational concept*).
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses melakukan sesuatu.
3. Kepemimpinan perlu membujuk orang lain untuk mengambil tindakan.

Secara garis besar, simbol kunci atau kompetensi inti dari kepemimpinan efektif dilandasi oleh empat pendekatan utama (Syakhroza dan Tjiptono, 1999):

- 1) Teori sifat (*the right stuff*)
- 2) Teori Behavioral (*the right style*)

3) Teori Kepemimpinan Situasional (*the right style for the circumstance*)

4) Teori Kepemimpinan Transformasional (*change leadership and leadership change*)

Penilaian Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target dan kriteria yang telah disepakati bersama sebelumnya (Suprihanto, 1998). Maier dalam As'ad (1980) memberikan batasan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja dapat pula didefinisikan sebagai catatan produksi yang dihasilkan dari kegiatan atau fungsi jabatan khusus selama periode waktu yang ditetapkan (Benardin dan Russel, 1993).

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka (Handoko, 1993). Penilaian kinerja dapat pula diartikan sebagai evaluasi yang sistematis

terhadap performa individu yang berkaitan dengan pekerjaannya (James, 1996).

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan, memberitahu karyawan bagaimana hasil kerja mereka, serta memberikan dasar untuk memberikan promosi jabatan, kenaikan gaji, dan berbagai tujuan yang berhubungan dengan masa depan karyawan (Bestertleld et.al., 1999). Dalam penilaian kinerja diperlukan hubungan yang baik antara karyawan dengan penilai.

4. Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja, tidak menutup kemungkinan terjadinya kesalahan. Kesalahan tersebut dapat bersumber dari sistem penyusunan dan operasional ataupun dari karyawan yang dinilai. Desain dapat disalahkan apabila kriteria yang digunakan untuk penilaian kurang atau bahkan tidak sesuai dengan kriteria pokok. Penilaian kinerja akan berlangsung dengan baik apabila karyawan memahami bahwa penilaian tersebut dilakukan dengan adil dan sepenuhnya berorientasi pada pekerjaannya, sehingga menimbulkan keinginan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Sedangkan kesalahan yang disebabkan oleh pengevaluasi biasanya timbul karena mereka tidak

dilatih dengan baik dan tidak dapat bekerja sama.

Karakteristik *Balanced Scorecard*

1. Komprehensif

Balanced Scorecard mengukur kinerja personel dari keempat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut cukup mewakili semua dimensi faktor sukses kunci yang diperlukan organisasi untuk mewujudkan tujuan saat ini dan masa depan. Penilaian kerja dengan *Balanced Scorecard* tidak hanya terbatas pada hal-hal yang mudah diukur (*soft measurable*) seperti area finansial tetapi juga hal-hal yang sulit diukur (*hard measurable*).

2. Seimbang

Balanced Scorecard berusaha menyeimbangkan faktor-faktor seperti antara perspektif waktu (masa lalu dan masa depan), antara perspektif *stakeholder* (pemegang saham, pelanggan, kreditur) antara perspektif internal dan eksternal, antara perspektif finansial dan non finansial, antara perspektif tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta antara perspektif praktis dan strategis. *Balanced Scorecard* berusaha mengoptimalkan kinerja pada semua perspektif yang penting.

3. Hubungan Sebab Akibat

Ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard* dipilih secara logis agar organisasi berjalan terfokus pada strategisnya, sehingga harus bisa ditunjukkan secara jelas hubungan sebab-akibat antara ukuran-ukuran tersebut. Sistem penilaian kinerja yang baik harus menunjukkan hubungan antara tujuan dan ukuran pencapaian tujuan secara eksplisit sehingga keduanya dapat dikelola dan divalidasi.

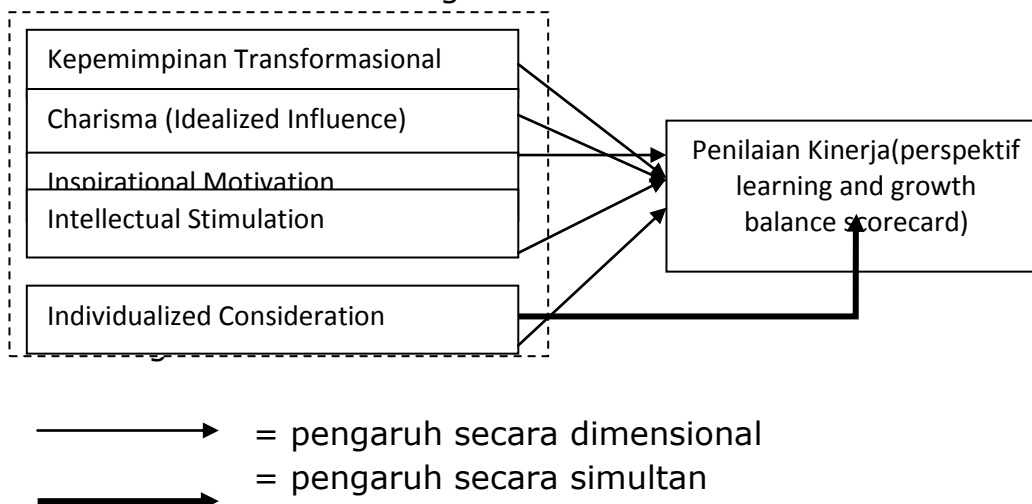
Learning and Growth Perspective dalam Balanced Scorecard

Organisasi yang ingin bertahan dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat tidak hanya dituntut untuk dapat memperhatikan kinerja

yang telah dicapai selama ini, namun juga dituntut untuk secara terus-menerus melakukan perbaikan (*continuous improvement*). Perusahaan dihadapkan pada perubahan nilai yang diminta pelanggan yang kesemuanya ingin dipenuhi. Produk dan pelayanan yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan oleh proses bisnis yang baik, sedangkan proses bisnis yang baik hanya dapat diciptakan oleh perusahaan yang karyawannya produktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap arti penting nilai pelanggan.

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka Pemikiran Penelitian



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan menggunakan model korelasi *product moment* dari Pearson (digunakan program komputer SPSS for windows versi 11.0). Suatu item dikatakan valid apabila nilai korelasinya diatas nilai tabel dari signifikansi yang dipakai. Hasil uji validitas ini menggunakan signifikansi 1% dengan p adalah nilai tabel 1% (112-2), yaitu 0,2456 dibulatkan menjadi 0,246. Hasil Uji Validitas dalam penelitian ini variabel semuanya valid

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Dalam penelitian ini menggunakan Cronbach Alpha dengan nilai standard α sebesar 0,50 (digunakan program komputer SPSS for windows versi 11.0). Dalam penelitian ini hasil analisis semua variabel Reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas terhadap data sampel dilakukan menggunakan teknik statistik dengan menggunakan uji Kolmogorof - Smirnov. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai hitung liliefors lebih besar dibandingkan dengan nilai tabelnya. Dengan menggunakan program komputer SPSS for windows versi 11.0 menunjukkan bahwa data penelitiannya terdistribusi normal.

2) Uji Multikolinieritas

Adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas dari nilai VIF adalah 10. Apabila nilai VIF diatas 10 maka terjadi multikolinieritas. Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer SPSS for windows versi 11.0 diperoleh nilai VIF:

Tabel 1
Hasil Uji Multikolinieritas

| No | Variabel Independen | Model | VIF |
|----|-------------------------------|----------------|--------|
| 1 | Idealized Influence | X ₁ | 13,699 |
| 2 | Inspirational Motivation | X ₂ | 13,086 |
| 3 | Intellectual Stimulation | X ₃ | 2,214 |
| 4 | Individual i/ed Consideration | X ₄ | 9,853 |

Sumber. Print out computer pengolahan data primer

Dari angka-angka tersebut dapat dikatakan bahwa pada variabel *idealized* dan *inspirational motivation* terhadap multikolinieritas.

Heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat nilai probabilitas t. Apabila nilai probabilitas t yang

dihasilkan lebih besar dibandingkan nilai α (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada heteroskedas-tisitas dan begitu pula sebaliknya.

Perhitungan dengan menggunakan program komputer SPSS for windows versi 11.0 diperoleh nilai probabilitas t:

3) Uji Heteroskedastisitas

Tabel 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

| No | Variabel Independen | Model | t |
|----|------------------------------|----------------|--------|
| 1 | Idealized Influence | X ₁ | -4,282 |
| 2 | Inspirational Motivation | X ₂ | 0,769 |
| 3 | Intellectual Stimulation | X ₃ | 0,035 |
| 4 | Individualized Consideration | X ₄ | 3,972 |

Sumber Prinl out computer pengolahan data primer

Dari hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan nilai probabilitas t yang lebih besar

dibandingkan nilai α (0,05) adalah nilai probabilitas *Inspirational Motivation* (X₂) dan

nilai probabilitas *Individualized Consideration* (X_4). Sedangkan nilai probabilitas X_1 (*Idealized Influence*) dan X_3 (*Intellectual Stimulation*) lebih kecil dan nilai α (0,05). Dengan demikian pada variabel *Idealized Influence* dan *Intellectual Stimulation* terdapat heteroskedistisitas.

Uji Regresi

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan digunakan uji regresiberganda dengan menggunakan program komputer SPSS for windows versi 11.0.

Model persamaan:

$$Y = 13,990 - 0,285X_1 + 0,632X_2 + 0,354X_3 + 0,530X_4$$

Uji Kecocokan Model Regresi

1. Uji t

Secara dimensional, dan nilai signifikansi t masing-masing variabel dapat dinyatakan bahwa, variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen Y (penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan) adalah variabel independen X_2 dan X_4 (*Inspirational Motivation* dan *Individualized Consideration*). Sedangkan variabel X_1 dan X_3 (*Idealized Influence* dan *Intellectual Stimulation*) tidak berpengaruh terhadap variabel

dependen Y (penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan).

2. Uji F

Nilai signifikansi F sebesar $0,000 < \alpha$ (0.05), maka H_0 ditolak yang berarti variabel independen X (kepemimpinan transformasional) yang terdiri dari *Idealized Influence* (X_1), *Inspirational Motivation* (X_2), *Intellectual Stimulation* (X_3) dan *individualized Consideration* (X_4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Y (penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan).

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan dari hasil analisis regresi dari keempat variabel di atas yaitu pengaruh *Idealized Influence* (X_1), *Inspirational Motivation* (X_2), *Intellectual Stimulation* (X_3) dan *Individualized Consideration* (X_4) terhadap kinerja pembelajaran dan pertumbuhan (Y) diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,165 (16,5%). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 16,5% ditentukan oleh keempat variabel kepemimpinan transformasional (*Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration*) Sedangkan sisanya sebesar 83,5%

ditentukan oleh variabel lain diluar variabel kepemimpinan transformasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Sesuai dengan hasil analisis pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa dari keempat variabel kepemimpinan transformasional terdapat dua variabel yang tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Kesimpulan hasil analisis penelitian secara terperinci sebagai berikut :

1. Aspek kepemimpinan transformasional *Idealized Influence* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Aspek kepemimpinan transformasional *Inspirational Motivation* berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Aspek kepemimpinan transformasional *Intellectual Stimulation* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Aspek kepemimpinan transformasional *Individualized*

Consideration berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

5. Secara simultan, aspek *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration*, berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

SARAN

Berdasarkan atas hasil analisis dan pembahasan penelitian, penulis mengajukan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi manajemen RSUD Karanganyar dan bagi para peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian-penelitian sejenis, yaitu:

1. Direktur rumah sakit dapat lebih mengeluarkan inspirasi-inspirasi lewat simbol-simbol emosional untuk memotivasi karyawan, misalnya apabila seorang karyawan merasa kesulitan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, direktur rumah sakit secepatnya tanggap terhadap keadaan karyawannya dengan memberikan suatu gagasan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut tanpa menyinggung perasaan karyawannya. Jadi dengan cara

tersebut karyawan merasa tidak sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dan merasakan ada proses pembelajaran yang diberikan oleh atasannya agar kinerjanya dapat meningkat.

2. Direktur rumah sakit mengadakan evaluasi terhadap kinerja karyawannya apakah masih terdapat kekurangan-kekurangan yang menyebabkan kinerja karyawan tidak optimal. Hal ini dilakukan dengan selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan-keluhannya baik secara tertulis maupun tidak, sehingga direktur akan berusaha untuk mencari solusi bagaimana cara mengatasi permasalahan itu agar kinerja karyawannya meningkat. Misalnya : dokter apesialis bedah mengeluh tentang alat deteksi jantung yang belum memadai, sehingga proses operasi tidak bisa berjalan secara optimal. Melihat kasus ini, direktur rumah sakit mengusahakan alat deteksi jantung dengan mengajukan anggaran pada DPRD untuk dapat disetujui pengadaannya.
3. Direktur rumah sakit menjalin ikatan yang erat dengan setiap karyawannya tanpa membedakankannya, sehingga karyawan selalu dapat merasakan

perlakuan atasannya secara seimbang sesuai dengan porsinya dan direktur juga dapat memberikan inspirasi-inspirasi baru bagi setiap karyawannya. Hal ini bisa ditempuh dengan cara mengadakan acara rekreasi bersama yang dilakukan secara bertahap mengingat rumah sakit merupakan badan yang menangani pelayanan kesehatan masyarakat atau dengan melakukan studi banding. Dengan studi banding karyawan tidak merasa terkekang untuk belajar tetapi merasa santai sambil belajar agar kinerjanya nantinya dapat meningkat.

4. Penelitian ini terdapat kekurangan dan keterbatasan, oleh karena itu diharapkan penelitian-penelitian berikutnya dapat memperbaikinya, yaitu dengan memperbaiki kualitas datanya maupun desain penelitiannya agar penelitian ini dapat dilakukan untuk setiap obyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian: Teori dan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- As,ad, Muhammad, 1980, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industry Liberty*, Yogyakarta
- Bass, Bernard M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, Free Press, New York
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J., 1990, *Transformational leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire Palo Alto*, Consulting Psychologists Press Inc., California
- Benardin, H.J dan Knssel, J.C., 1993, *Human Resource Management: An Experimental pertmental Approach*, McGraw Hill Book Company, New York
- Besterfield, Dale, et.al., 1999, *Total Quality Management*, International Edition, Prentice Hall
- Bidang Perencanaan dan Informatika, 2005, *Informasi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Karanganyar*, RSUD Karanganyar
- Bobko, Philip, 1995, *Correlation and Regression : Principles and Applications for Industrial Organizational Psychology? and Management*. McGraw Hill, USA
- Boehnke, Karen dan Andrea C. Distefano dan Joseps J. Distefano dan Nick Bontis, 1997, *Leadership for Extraordinary Performance*, Business Quarterly, Volume 61, Edisi 4, hal. 56-63
- Colvin, Robert E., 1999, *Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations*
- Denton, Gregory A. dan Bruce White, 2000, *Implementing a Balance Scorecard Approach to Managing Hotel Operation*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Februari, Volume 41, Edisi 1, hal. 94-107

- Groot, Timothy De dan D. Scott Kiker dan Thomas C. Cross, 2000, *A Meta-Analysis to Review Organization Outcomes Related to Charismatic Leadership*, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Desember Volume 17, Edisi 4, hal. 356-371
- Handoko, 1993, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- James, Paul, 1996, *Total Quality Management*, Prentice Hall
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Penerbit Erlangga
- Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton, 2000, Harvard Business Review on Measuring Corporate performance, Harvard Business School Press
- Koemiati, 2000, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformational Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Pemoderasi, Studi Pada Rumah Sakit Pemerintah dan Swasta di Daerah Intimewa Yogyakarta*, Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Krida, April 1998, *Potret Pegawai Negeri di Tengah Badai*, Majalah Bulanan Korpri Jawa Tengah No 270 TH XXIV
- Krida, Mei 1998, *Mempersiapkan SDM Berkualitas*, Majalah Bulanan Korpri Jawa Tengah No 271 TH XXIV
- NahdiM. Bisyr, 2002, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformational, Traditional terhadap Kinerja Perawat di RSUD Kustati*, Tesis S-2 MM UNS, tidak dipublikasikan
- Pidekso, Yulius S. dan Th. Agung M.H., 2001, *Hubungan Kepemimpinan Transformational dan Karakteristik Personal Pemimpin*, Kinerja, Juni, Volume 5, Fdisi 1, hal. 70-81
- Prasetio, Teguh, 2000, *Kepemimpinan Strategik: Sebuah Alternatif Menghadapi Perubahan Peran dalam Persaingan Global*, Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Desember, Volume 1, Nomor 2, hal. 165-171
- Robbins, Stephen P, 1998, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, jilid 2, PT Prehallindo, Jakarta
- Simamora H., 1997, *Manajemen Sumber Daya manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta

Singarimbun, Masri 1989, *Metode Penelitian Purvey*, LP3ES, Jakarta

Versi Pos, 2014, *RSUD Karanganyar Tak kalah dengan Rumah Sakit Swasta*, Edisi keempat

Sugiarti, Lilis dan Y. Anni Aryani, 2002, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja Ditinjau Dari Perspektif Learning and Growth Dalam Balanced Scorecard*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 2, Nomor 2, hal. 107-118

Wulandaru, Diah Retno, 2000, *Empowerment Perspective in Indonesian Culture*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol 5 No 4

Yukl, Gary, 1994, *Leadership in Organization*, Prentice Hall International, Edisi3, New Jersey

Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta bandung

Suprihanto, John, 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta

Susanti, 1998, *Hubungan Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan*, Skripsi S-I UGM tidak dipublikasikan

Tjiptono, Fandi dan A. Syakhroza, 1999, *Kepemimpinan Transformasional*, Usahawan, September, No 9 TH XXV 111

Versi Pos, 2014, *Optimalkan Kinerja PNS, BKD Kabupaten Sragen Terapkan Disiplin*, Edisi keempat