

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

PT. Ahmadaris Kota Tegal Provinsi Jawa Tengah

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Andyan Yuddhaikawira

Nomor Mahasiswa : 05311268

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

PT. Ahmadaris Kota Tegal Provinsi Jawa Tengah

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata – 1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Andyan Yuddhaikawira

Nomor Mahasiswa : 05311268

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dengan skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 20 Oktober 2012

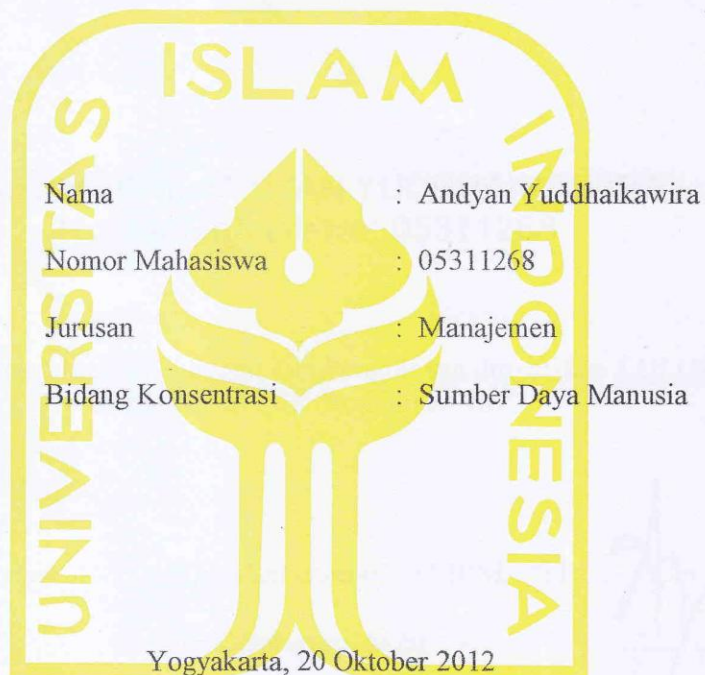
Penulis



Andyan Yuddhaikawira

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

PT. Ahmadaris Kota Tegal Provinsi Jawa Tengah



Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,

Arif Hartono, Drs., MHRM, PhD

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja
Karyawan PT. AHMADARIS Tegal

Disusun Oleh: ANDYAN YUDDHAIKAWIRA
Nomor Mahasiswa: 05311268

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 19 Nopember 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Arif Hartono, MHRM, Ph.D

Penguji : Dra. Suhartini, M.Si

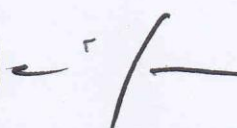


الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA



ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal. Pengumpulan data dilakukan pada 80 karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis linier berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja karyawan.

MOTTO

*“ Hidup itu seperti musik yang harus dikomposisi oleh Telinga,
Perasaan dan instink, bukan oleh peraturan.”*

(Anonim)

*“ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan
Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh
Urusan yang lain. Dan hanya kepada Tuhan-mulah kamu berharap.”*

(Surat Al – Insyirah : 6 – 7)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah robbil 'alamin, puji syukur saya (penulis) panjatkan atas kehadiran Alloh SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal Provinsi Jawa Tengah”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Arif Hartono, Drs., MHRM, PhD, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Seluruh dosen dan segenap staf di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan.
4. PT. Ahmadaris yang menjadi objek penelitian dan para karyawan PT. Ahmadaris yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

5. Papah, mamahku tercinta, mas angga, mba amel yang selalu memberikan doa, dorongan, dan semangatnya kepada saya (penulis). Dan dengan sabar mendengar keluh kesah penulis. Kalian tak akan pernah tergantikan oleh apapun.
6. Yang tersayang Devi Aditya, terima kasih sudah menemani, mendoakan, sabar, dan tak henti – hentinya memberikan motivasi serta semangat kepada saya (penulis). Terima kasih buat semuanya.
7. Kel. Besar Hj. Ahmad Syaukani yang selalu memberikan doa, dorongan, dan semangatnya kepada penulis.
8. Kel. Besar Hj. Fachrudin Mufadi (Alm) yang selalu memberikan doa, dorongan, dan semangatnya kepada penulis.
9. Teman – teman Pharaoh (Rio, ibing, helmy, supri, cacing, adib, fai, teguh, frendi) terimakasih atas semangat, dukungan dan keceriaannya selama ini. Kalian obat dari semua kebosananku.
10. Violet eyes Studio, terimakasih sudah boleh menggunakan studionya untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Temen – teman Dharma Band (Tommy, Kenny, Wello, Reno, Singgih) terimakasih buat dukungan dan kerjasamanya selama ini. Sukses terus buat kalian dan tetap kompak selalu.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, dan dukungannya. Semoga kebaikan kalian dibalas oleh Alloh SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, oleh karena itu kritik dan saran sangat

diharapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan wacana bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu' alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 19 Oktober 2012

Penulis,

Andyan Yuddhaikawira

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Abstraksi	vi
Motto	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja Karyawan	9
2.1.2 Gaya Kepemimpinan	19
2.1.3 Motivasi	31
2.3 Hipotesis	42
2.4 Kerangka Pemikiran	42
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	44
3.1.1 Variabel Penelitian	44
3.1.2 Definisi Operasional	45
3.2 Penentuan Populasi dan Sampel	48
3.3 Jenis dan Sumber Data	48
3.4 Metode Pengumpulan Data	49
3.5 Metode Analisis Data	50
3.5.1 Uji Validitas	50
3.5.2 Uji Reliabilitas	51
3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda	52
3.5.4 Pengujian Hipotesis	53
3.5.5 Uji Asumsi Klasik	54

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	57
4.2 Analisis Deskriptif	60
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian	60
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	63
4.2.2.1 Variabel Independent	63
4.2.2.2 Variabel Dependent	67
4.3 Analisis Kuantitatif	69
4.3.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	69
4.3.1.1 Interpretasi Persamaan Regresi	70
4.3.1.2 Uji Hipotesis	71
4.3.2 Uji Asumsi Klasik	75
4.3.2.1 Uji Multikolinieritas	75
4.3.2.2 Uji Heteroskedastisitas	75
4.4 Pembahasan dan Implikasi	76
BAB V PENUTUP	81
5.1 Kesimpulan	81
5.2 Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN – LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	56
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	57
Tabel 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia	58
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
Tabel 4.6 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan	60
Tabel 4.7 Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)	62
Tabel 4.8 Variabel Motivasi Kerja (X_2)	63
Tabel 4.9 Variabel Kinerja (Y)	65
Tabel 4.10 Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap – Tiap Variabel	66
Tabel 4.11 Hasil Regresi Pengaruh Variabel Independent Terhadap Kinerja	68
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Konsep	43
Gambar 4.1	Hasil Uji Heteroskedastisitas	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner

Lampiran B Tabulasi Data Responden

Lampiran C Output SPSS. 17

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat (Setiyawan dan Waridin, 2006). Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi (Setiyawan dan Waridin, 2006). Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan

kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil (Robbins, 2006). Oleh karena itu upaya – upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal juga dapat diukur melalui tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dengan baik, sehingga keberhasilan perusahaan tersebut akan tercapai dengan baik.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang mentaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya

dan tidak adanya contoh yang dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja (Robbins, 2006). Faktor – faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno, 2005). Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengarkan ide – ide dari para bawahan atau karyawan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam suranta, 2002). (Suranta, 2002 dan tampubolon, 2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas – tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). (Robbins, 2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan

ketekukan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain (Suharto dan Cahyono, 2005), (Hakim, 2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Berdasarkan survei pendahulunya, peneliti menemukan adanya kekurangan menaati tata tertib, ketentuan – ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, disamping gaya kepemimpinan dan motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan.

Sejalan dengan hal yang tersebut diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH GAYA PEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. AHMADARIS KOTA TEGAL PROVINSI JAWA TENGAH”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan ini adalah tinggi rendahnya kinerja karyawan, permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan, motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PT. Ahmadaris Kota Tegal?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja PT. Ahmadaris Kota Tegal?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja PT. Ahmadaris Kota Tegal?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek – aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkan.

1.5 Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan..

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Cahyono dan Suharto 2005

Penelitian yang dilakukan oleh (Cahyono dan Suharto, 2005) dengan judul penelitian “Pengaruh budaya organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah)”.Jumlah populasi sebanyak 149 orang dan sampel yang diambil 108 orang dengan *metode purposive sampling*.Dalam menganalisa data menggunakan analisis regresi linier berganda.Hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Penelitian Guritno dan Waridin 2005

Penelitian yang dilakukan oleh (Guritno dan Waridin,2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Karyawan Dinas Pendapatan Asli Daerah)”.Sampel dalam penelitian ini sebanyak 87 responden, dengan teknik samplingnya yaitu *simple random sampling*.Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.Hasil penelitiannya adalah variabel perilaku kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian Masrukhin dan Waridin 2006

Penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi kerja, Kepuasan Kerja, Budaya organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah (KPPD) Kabupaten Demak”.Jumlah populasi sebanyak 58 orang, dan penelitian ini merupakan penelitian sensus dengan analisis data menggunakan model regresi berganda.Hasil penelitian ini bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegaran 202: 67) yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

Menurut (Simamora 2001: 50), Kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain, kinerja adalah kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Diskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan, ukuran, dan penilaian.Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil.Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah

seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. Kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan penting.

Aspek ketiga dari definisi kinerja adalah penilaian, penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Tindakan ini akan membuat personil untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah pandangan hidup dan sikap mental individu maupun kelompok untuk mendapatkan hasil lebih baik dari yang pernah di capai sebelumnya. Sikap yang demikian akan membuat seseorang atau kelompok berusaha mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan serta melahirkan pribadi yang ulet, dinamis, disiplin, dan mandiri.

Menurut (Gibson et al 1998: 10), kinerja (performance) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

- 1) Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- 2) Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengantanggung

jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi perlu menetapkan tujuan kinerja pegawai. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut (Basri dan Rivai, 2005):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut (Sedarmayanti, 2001) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan

5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberikan kontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Menurut (Guritno dan Waridin,2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.Sedangkan menurut (Hakim, 2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengansuatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang dberikan kepadanya.

Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2006).Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi

pelaksanaan kerja individu pegawai (Simamora, 2006), sedangkan menurut (Dessler 2006) penilaian kinerja yaitu memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 2006). Menurut (Simamora 2006) Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Menurut (Soeprihanto, 2000: 727), penilaian kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Penilaian proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target / sasaran telah lama disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut (Soeprihanto, 2000: 726)

Menurut (Gomez, 2003), kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang tinggi akan lebih maksimal dalam mencapai

tujuannya. Sebaliknya perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang rendah akan kurang maksimal dalam mencapai tujuannya

Manfaat dari penilaian kinerja sendiri dapat dilihat melalui dua segi manfaat(Wexley dan Yukl, 2008) yaitu:

1. Segi administratif antara lain:
 - a. Sebagai dasar pembuat keputusan promosi, pemberhentian, dan mutasi
 - b. Sebagai alat menetapkan kebutuhan pelatihan
 - c. Sebagai kriteria dalam seleksi dan penempatan
 - d. Dasar penilaian manfaat pelatihan
 - e. Dasar penilaian efisiensi dan produktivitas
 - f. Metode administrasi penggajian
2. Segi pengembangan pegawai antara lain:
 - a. Sebagai alat untuk mengenali kelemahan pegawai
 - b. Alat untuk mengembangkan kemampuan pegawai dengan memberikan umpan balik
 - c. Alat untuk meningkatkan motivasi pegawai
 - d. Alat untuk mendorong pemimpin melakukan pengamatan terhadap perilaku setiap bawahannya, untuk kemudian dikenali kebutuhan pelatihannya
 - e. Alat untuk menunjukkan kekurangan masa lalu dan menambah kekuatan pegawai di masa yang akan datang.

Menurut (Dessler, 2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas Pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai diperlukan langkah-langkah, berikut langkah-langkah penilaian kinerja (Dessler, 2006):

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Menurut Gomez (2003) dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

- 1) *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

- 2) *Quantity of Work* (kuantitas kerja)
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- 4) *Creativeness* (kreatifitas)
Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperative* (kerjasama)
Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.
- 6) *Initiative* (inisiatif)
Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.
- 7) *Dependability* (ketergantungan)
Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
- 8) *Personal Quality* (kualitas personil)
Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Bernardin dan Joyce (1993) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja secara individu.
- 1) *Kualitas*

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

6) Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan.

Menurut Siagian (2004), penilaian kinerja karyawan dapat dari indikator-indikator di bawah ini:

- a) Kualitas kerja
Menyangkut ketelitian, kerapian, melaksanakan pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat kerja, keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas.
- b) Kuantitas kerja
Menyangkut hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam periode tertentu.
- c) Pengetahuan kerja
Yaitu pengetahuan yang ditinjau dari pengetahuannya mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat-alat kerja maupun kemampuan teknis kerja.
- d) Penyesuaian kerja
Merupakan ukuran kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru, serta kecepatan berfikir dan bertindak dalam bekerja.
- e) Ketangguhan
Merupakan pengukuran dari segi kemampuan seseorang atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas.
- f) Hubungan kerja
Penilaian berdasarkan pada sikap para karyawan dengan yang lainnya dan juga terhadap aturan serta kesediaan dalam menerima perubahan-perubahan kerja.
- g) Keselamatan kerja
Keselamatan kerja menyangkut bagaimana perhatian karyawan pada keselamatan kerja.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa tapi penuh tanggung jawab. Menurut Hasibuan (2007: 170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Yulk (2005: 12) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005: 299) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh social dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stoner, yang dikutip oleh Fatah (2001: 88), semakin

banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian diatas adalah bahwa kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan didalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya bekerja dengan rasa bergairah, bersedia bekerja sama dan mempunyai disiplin yang tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dan falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahan (Veithzal, 2006: 64).

Seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut: (Kartono, 2006 : 36)

- a. Kelenturan Budaya (*Cultural Flexibility*), kelenturan budaya tidak hanya untuk mengelola tetapi persyaratan ini juga mengenali dan menerima perbedaan-perbedaan yang ada didalam organisasinya.
- b. Ketrampilan berkomunikasi (*Communication skills*), pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi secara baik, tertulis, maupun lisan atau non verbal.
- c. Ketrampilan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (*HRD skills*), yaitu berkaitan dengan pemimpin dalam usahanya untuk meningkatkan suasana pembelajaran, merancang proses pelatihan, menyebarkan informasi dan

pengalaman, meramalkan hasil akhir, mengadakan konseling karir, menciptakan perubahan organisasi dan menyesuaikan diri dengan semua pihak.

- d. Kreativitas (*creativity*), kreatifitas tidak hanya dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, melainkan sebagai pemimpin.

Kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan yang menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perorangan maupun bersama-sama. Seluruh kegiatan itu dapat disebut sebagai usaha mempengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain kearah pencapaian suatu tujuan. Oleh karena itu, kepemimpinan juga merupakan proses interaksi antar seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang lain yang menyebabkan orang, seseorang atau sekelompok berbuat sesuai dengan kehendak pemimpin (Handoko, 2005: 294).

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang :

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya

- Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya system perintah yang sering dipergunakan
- Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena :

- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritika dari bawahan
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke

masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat,

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. Inteligensia.

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tahu yang besar
- Memiliki daya ingat yang kuat

- Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak
- Mau mendengarkan masukan (ide), adan kritikan dari bawahan
- Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, dan prosedur kerja.
- Mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul
- Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya
- Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi

c. Karakteristik fisik

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku,

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- 1) Fungsi yang berorientasi tugas
- 2) Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Suprayetno dan brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Peranan yang bersifat interpersonal, maksudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah symbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- b. Peranan yang bersifat informasional, maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c. Peranan pengambilan keputusan, maksudnya adalah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Sholeha dan Suzy (1996) mengemukakan bahwa dalam teori ini kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor situasi dalam organisasi, dan faktor situasi diluar organisasi, antara lain:

- 1) Faktor situasi diluar organisasi: sosial dan budaya yang berkembang, perubahan globalisasi, dan kondisi perekonomian.

- 2) Faktor situasi dalam organisasi: kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku atasan, tingkatan organisasi dan besarnya kelompok, pengharapan dan perilaku bawahan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Mulyadi dan Rivai, 2009). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimumkan kinerja, dan

mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Sholeha dan Suzy, 1996). Sedangkan Mulyadi dan Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Lebih lanjut Suranta (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan, yaitu kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yang terdiri dari (Kartini Kartono, 2010:57) :

- 1) Kepemimpinan direktif , dimana bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Teori ini menuju pada kepuasan yang maksimal bila

diberikan tugas-tugas yang meragukan atau penuh tekanan dibanding bila tugas tersebut terstruktur dengan baik dan terencana dengan baik.

- 2) Kepemimpinan suportif, dimana pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman terhadap bawahannya. Pemimpin juga mau membuka diri dan mudah didekati oleh pengikutnya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif, dimana pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi keputusan tetap ada ditangan pemimpin.
- 4) Kepemimpinan orientasi-prestasi, dimana pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan, dan bawahan tersebut akan berusaha sekuat tenaga guna mencapai tujuan tersebut.

2.2.3 Motivasi

Motivasi (motivation), berasal dari bahasa latin yakni *movere*, yang berarti menggerakkan (to move). Dalam bukunya, Denim (2004: 15)mengutip pendapat Gasparx bahwa pada hakekatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Selain itu dalam bukunya, Robbins (2002: 208)mendefinisikan motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekukan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi

kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Kemudian Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat lingkungan kerja yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya (Mas'ud, 2004). Untuk itu diperlukan pemahaman motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Siagian (2002) yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.

4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun organisasi, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapaisasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002). Menurut Mangkunegara (2005) motivasi merupakan

kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Kemudian Zainun (1990) menjelaskan motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

Stoner (1996) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi ialah:

1. Karakteristik Individu yang berbeda.

Adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa ke dalam dunia kerja mengakibatkan motivasi di dalam organisasi bervariasi. Untuk itu pimpinan organisasi harus bisa memahami perbedaan itu dan memahami pula karakteristik individu karyawan dalam motivasi kerjanya seperti: motivasi untuk memperoleh uang yang banyak, dan motivasi untuk bekerja keras dan rajin karena resiko pekerjaannya tinggi dan penuh tantangan.

2. Karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Karakteristik pekerjaan yang berbeda dapat memotivasi kerja pegawai dalam perusahaan. Untuk itu pegawai harus mengetahui karakter-karakter pekerjaannya seperti : diperlukan kecakapan dalam pekerjaannya, identitas dalam pekerjaannya, dan tingkat besar kecilnya tanggung jawab dalam jenis pekerjaannya, sehingga akan timbul semangat dan tantangan sebagai bentuk motivasi kerja dalam diri pegawai.

3. Karakteristik organisasi.

Karakter ini mencakup kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Untuk itu dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai bentuk pencapaian kinerja pegawai yang optimal maka pemimpin organisasi harus bisa mempertimbangkan hubungan-hubungan tersebut.

Model motivasi menurut Martoyo (2000) yaitu:

1. Model tradisional

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan para pemimpin adalah bagaimana membuat para pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Dalam model ini para pemimpin mendorong atau memotivasi pegawainya dengan cara memberikan upah atau gaji yang makin meningkat. Maksudnya adalah apabila mereka bekerja dengan giat dan aktif, upahnya akan meningkat atau

dinaikkan. Dengan asumsi para pegawai adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan uang.

2. Model hubungan manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para pegawai dalam bekerja, akan tetapi faktor imbalan tidak diabaikan. Dalam metode ini para pemimpin dapat memotivasi pegawai dengan cara menumbuhkan hubungan sosial dengan pegawai dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna bagi organisasi, serta memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model sumber daya manusia.

Dalam model ini menekankan pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap pegawai memainkan peranan mereka dalam organisasi sesuai dengan kepentingan dan kemampuan yang mereka miliki.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.

b. Teknik komunikasi persuasif.

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan

dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori-teori motivasi dalam Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

a. Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan dasar manusia seperti rasa lapar, haus, seks, pakaian, perumahan, istirahat, tidur, dsb
2. Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, dan pemecatan dari pekerjaan.

3. Kebutuhan social, yaitu kebutuhan akan rasa cinta, rasa disertakan dan kepuasan hubungan dengan orang lain. Demikian pula rasa kekeluargaan, persahabatan dan rasa kasih sayang.
 4. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan status, kedudukan, reputasi, rasa hormat dan prestasi.
 5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, pengembangan potensi diri, kreativitas, ekspresi diri, ,melakukan apa yang paling cocok untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri.
- b. Menurut Rivai (2004)terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan :
1. Cara berinteraksi
 2. Menjadi pendengar aktif
 3. Menyusun tujuan yang menantang
 4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
 5. Informasi yang menggunakan tehnik penguatan.
- c. Teori X dan Y

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka

cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- a. Pegawai biasanya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagai pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negative diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

d. Teori Motivasi dari Frederick Herzberg

Frederick Herzberg seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan teori motivasi dua faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (faktor Higienis) Menurut Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2005) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factors* (faktor pemeliharaan). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b) Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2005) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut:

- a) Hal-hal yang mendorong para karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain.
- c) Para karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

e. Teori Motivasi Prestasi dari McClelland

McClelland mengemukakan teorinya yaitu *McClelland Achievement Motivation Theory* atau teori Motivasi Prestasi McClelland. Menurut McClelland yang dikutip oleh Hasibuan (2005) teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum pakaian saja. Akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan,

makamotivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

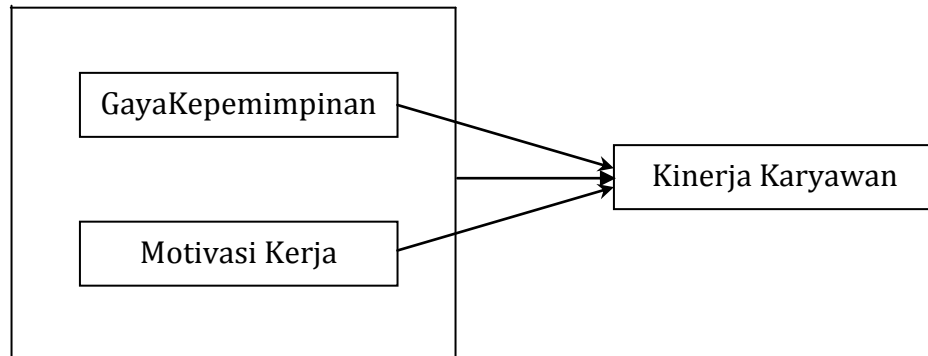
2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang dihadapi dalam penelitian, dimana jawaban sementara akan diuji lagi kebenarannya. Hipotesis berarti pendapat yang kebenarannya masih rendah atau kadar kebenarannya masih belum menyakinkan (Sugiyono, 2008 : 93). Dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah :

- H₁: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₃: Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konsep

Berdasarkan uraian mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka hubungan ketiga variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konsep

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Penelitian

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan (X_1)

2. Motivasi (X_2)

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

1. Kepemimpinan,

Variabel kepemimpinan (X_1), yaitu kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yang terdiri dari dari (Kartini Kartono, 2010:57) :

- 1) Kepemimpinan direktif ($X_{1.1}$), dimana bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin.

Indikatornya:

- a) Pemimpin memberikan panduan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan.
- b) Pemimpin memberikan panduan kepada karyawan bagaimana cara melakukan tugas tersebut.
- c) Pemimpin mempertahankan standar kinerja karyawan.

- 2) Kepemimpinan suportif ($X_{1.2}$), dimana pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman terhadap bawahannya.

Indikatornya adalah :

- a) Adanya hubungan baik antara atasan dan bawahan.
- b) Bawahan merasa diperhatikan
- c) Adanya kepekaan terhadap kebutuhan bawahan

- 3) Kepemimpinan partisipatif ($X_{1.3}$), dimana pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi keputusan tetap ada ditangan pemimpin.

Indikatornya :

- a) Saran-saran dari bawahan menjadi salah satu hal yang mempengaruhi keputusan
- b) Adanya konsultasi antara pemimpin dan bawahan ketika pengambilan keputusan

- 4) Kepemimpinan orientasi-prestasi($X_{1.4}$), dimana pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan, dan bawahan tersebut akan berusaha sekuat tenaga guna mencapai tujuan tersebut.

Indikatornya :

- a) Adanya tantangan-tantangan yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu
- b) Menunjukan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan bawahan

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja (X_2) menggunakan teori milik Frederick Herzberg seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio. Ada dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factors* (faktor pemeliharaan).
- b. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, atau kepuasan pekerjaan (*job content*) .

Indikatornya :

- a) Hak-hak kepegawaian
- b) Bimbingan dari atasan
- c) Hubungan antar karyawan
- d) Kondisi kerja
- e) Penghargaan.

3. Kinerja Karyawan

variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kesediaan karyawan untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Indikator dari variabel kinerja menggunakan pendapat (Gomez ,2003) berikut:

- a) *Quality of Work* (kualitas kerja)
- b) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
- c) *Creativeness* (kreatifitas)
- d) *Cooperative* (kerjasama)
- e) *Initiative* (inisiatif)
- f) *Dependability* (ketergantungan)
- g) *Personal Quality* (kualitas personil)

Indikator *Quantity of Work* (kuantitas kerja) tidak digunakan dalam penelitian ini karena tidak sesuai dengan objek penelitian yang berorientasi pada pelayanan jasa.

3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga sebagai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi (Djarwanto dan Pangestu, 1993). Dalam penelitian ini seluruh populasi yang hendak diteliti adalah karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal yang berjumlah 80 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan dianggap mewakili keseluruhan populasi (Sugiyono, 2001:56). Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 80, maka dalam penelitian ini seluruh karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegalsudah dipilih sebagai sampel, dengan kata lain menggunakan metode sensus. Sensus adalah cara pengumpulan data dimana seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Data yang diperoleh sebagai hasil dari pengolahan sensus disebut data yang sebenarnya atau sering disebut parameter.

Mengenai sensus (Ruslan, 2008:142) mengatakan bahwa alasan melakukan sensus, yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi, jika elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemennya yang tinggi (heterogen). Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Apabila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan dua sumber yaitu:

a. Data Primer

Menurut (Sugiyono,2004), data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Data primer dalam penelitian berupa tanggapan terhadap variabel-variabel penelitian, seperti jawaban responden pada pertanyaan dalam kuesioner.

b. Data Sekunder

Menurut (Sugiyono,2004), data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data jumlah karyawan berdasarkan strata lama bekerja.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner.

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

b. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

c. Studi Pustaka

studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 1998). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Teknik pengujian validitas instrumen adalah mengkorelasikan antara nilai-nilai tiap butir-butir pelayanan dengan skor total. Teknik korelasi dalam penelitian ini memakai teknik korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson*, yang diformulasikan sebagai berikut (Arikunto, 1998):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada butir item

Y = Total skor

N = Jumlah subyek

Validitas setiap butir dapat diketahui dengan mengkorelasikan skor-skor yang ada pada butir, yang dimaksud dengan skor total. Kriteria pengambilan keputusan untuk menentukan valid jika r hitung sama dengan atau lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 5%. Harga r hitung yang diperoleh lebih kecil dari harga r tabel pada taraf signifikansi 5% maka butir instrumen yang dimaksud tidak valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah mengukur kestabilan alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dapat memberikan hasil sama bila dipakai untuk mengukur ulang. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuesioner berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Rumus koefisien reliabilitas *Cronbach Alpha* adalah (Arikunto, 1998):

$$r_{\alpha} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{α} = reliabilitas instrumen

$\sum \sigma^2_b$ = jumlah varians butir

σ^2_1 = varians total

k = jumlah butir pertanyaan

Apabila nilai r_α lebih besar dari 0,6 berarti kuesioner sebagai alat pengukur dalam penelitian telah memenuhi syarat reliabilitas, tetapi apabila nilai r_α lebih kecil dari 0,6 berarti kuesioner sebagai alat pengukur dalam penelitian tidak memenuhi syarat reliabilitas. Uji reliabilitas ini dilakukan terhadap butir-butir pertanyaan yang valid saja, sedangkan butir pertanyaan yang tidak valid tidak diikutkan dalam uji reliabilitas.

3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda adalah analisis statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh satu atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen (Algifari, 2000). Secara umum model regresi berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y : Kinerja karyawan

a : Konstanta

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Motivasi kerja

b_i : Koefisien regresi

3.5.4 Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t atau *t test* pada dasarnya menguji signifikansi konstanta dan variabel independen, atau untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependennya. Perhitungan uji t dilakukan menggunakan SPSS 15.0, untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari kedua variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Adapun kriteria yang digunakan dalam menguji hipotesis statistik adalah sebagai berikut (Santoso, 2000):

- Jika nilai probabilitas t hitung(Sig.) $\geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Ini berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika nilai probabilitas t hitung(Sig.) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

2. Uji Signifikasi Simultan (Statistik F)

Uji F atau *F test* menunjukkan seberapa baik sebuah model mampu menerangkan realitas atau fenomena yang ada. Keberartian regresi ganda diuji dengan mencari nilai F dengan menggunakan bantuan program SPSS 15.0. Interpretasi uji F adalah jika

probabilitas $< 0,05$ maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependennya (Santoso, 2000).

3. Analisis Koefisien Determinansi (R^2)

Uji R^2 adalah untuk mengetahui seberapa tepat variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model mampu menjelaskan variabel-variabel yang diteliti (Sekaran, 2006). Nilai koefisien determinansi berada diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen menjelaskan variansi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

3.5.5 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2005).
- Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).
- Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2005).

Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedstisitas. Model regresi yang baik adalah yang

homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*.

Dasar analisisnya adalah:

- Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini merupakan bagian yang menganalisis dan membahas atas data yang diperoleh yang pengolahannya menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS. Dalam pengumpulan data peneliti melakukan penyebaran kuisioner kepada responden untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pada karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal .

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas item, yaitu dengan melihat korelasi atau skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total (*item-total correlation*). Untuk mempercepat perhitungan dilakukan dengan bantuan paket program SPSS dengan taraf signifikansi 5%. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada taraf signifikansi Alpha (α) 5%, atau r hitung $>$ r tabel. Untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom (*Corrected Item - Total Correlation*) $>$ dari r table dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan pada koesioner tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2001) dan r tabel pada $n = 80$ adalah sebesar 0,2189. Hasil Uji Validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	keterangan
Kepemimpinan	KP1	0.675	0.2198	valid
	KP2	0.691	0.2198	valid
	KP3	0.563	0.2198	valid
	KP4	0.500	0.2198	valid
	KP5	0.599	0.2198	valid
	KP6	0.897	0.2198	valid
	KP7	0.821	0.2198	valid
	KP8	0.907	0.2198	valid
	KP9	0.916	0.2198	valid
	KP10	0.843	0.2198	valid
	KP11	0.939	0.2198	valid
	KP12	0.859	0.2198	valid
	KP13	0.853	0.2198	valid
	KP14	0.918	0.2198	valid
	KP15	0.864	0.2198	valid
	KP16	0.890	0.2198	valid
	KP17	0.924	0.2198	valid
	KP18	0.902	0.2198	valid
	KP19	0.900	0.2198	valid
	KP20	0.915	0.2198	valid
Motivasi	MO1	0.849	0.2198	valid
	MO2	0.890	0.2198	valid
	MO3	0.845	0.2198	valid
	MO4	0.916	0.2198	valid
	MO5	0.813	0.2198	valid
	MO6	0.794	0.2198	valid
	MO7	0.789	0.2198	valid
	MO8	0.896	0.2198	valid
	MO9	0.694	0.2198	valid
	MO10	0.769	0.2198	valid
Kinerja	KIN1	0.848	0.2198	valid
	KIN2	0.886	0.2198	valid
	KIN3	0.797	0.2198	valid
	KIN4	0.912	0.2198	valid
	KIN5	0.820	0.2198	valid
	KIN6	0.811	0.2198	valid
	KIN7	0.833	0.2198	valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r_{xy}) seluruhnya mempunyai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

seluruh butir dinyatakan valid. Dengan demikian seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban kuesioner, sehingga mampu menunjukkan keandalan sebuah alat ukur. Dalam pengujian ini dilakukan dengan Uji Cronbach's Alpha. Nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$, maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Crobach	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan	0.974	0.6	Reliabel
Motivasi	0.945	0.6	Reliabel
Kinerja	0.932	0.6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2012

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas untuk seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari nilai kritisnya yaitu 0,6. Dengan demikian mengacu pendapat Nunnally dalam Ghazali (2005), sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner penelitian ini dapat dinyatakan handal / reliabel. Artinya kuesioner ini memiliki hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran dalam waktu dan model atau desain yang berbeda.

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1. Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi karakteristik responden menjelaskan tentang profil karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal , yang terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja, dan beban tanggungan.

a. Jenis Kelamin

Dari hasil angket yang telah disebarkan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	53	66.3%
Perempuan	27	33.8%
Total	80	100.0%

Sumber: Data Primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa 66,3 persen responden berjenis kelamin laki-laki dan 33,8 persen responden berjenis kelamin perempuan. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal lebih banyak jenis kelamin laki-laki.

b. Usia Responden

Dari hasil angket yang telah disebarkan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah orang	Persentase
20 - 30 tahun	22	27.5%
31 - 40 tahun	26	32.5%
41 - 50 tahun	18	22.5%

> 50 tahun	14	17.5%
Total	80	100.0%

Sumber: Data Primer diolah, 2012

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berusia antara 31 - 40 tahun, yaitu sebesar 32,5 persen, kemudian sebesar 27,5 persen berusia antara 20 - 30 tahun, 22,5 persen berusia antara 41 – 50 tahun dan karyawan yang berusia lebih dari 50 tahun adalah sebesar 17,5 persen. Kenyataan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal adalah berusia dewasa yaitu antara 31 - 40 tahun. Dengan struktur usia tersebut diharapkan karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga masih dapat ditingkatkan kinerjanya.

c. Masa kerja Karyawan

Distribusi masa kerja responden dapat ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1 - 5 tahun	11	13.8%
6 - 10 tahun	61	76.3%
> 10 tahun	8	10.0%
Total	80	100.0%

Sumber: Data Primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa masa kerja responden mayoritas antara 6 – 10 tahun yaitu sebesar 76,3 persen. Sedangkan distribusi masa kerja yang lain yaitu antara 1 - 5 tahun sebesar 13,8 persen, dan lebih dari 10 tahun sebesar 10 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal telah cukup lama dalam menjalankan profesinya. Dengan pengalaman yang cukup ini karyawan diharapkan akan memahami misi, visi dan

gaya kepemimpinan atasannya dan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Karena menurut penulis semakin lama para pegawai bekerja di suatu perusahaan maka akan menimbulkan perasaan memiliki terhadap organisasi. Masa kerja yang lama menunjukkan karyawan betah untuk tinggal dan bekerja di instansi tersebut. Selain itu, dengan masa kerja yang lama tentunya masih adanya harapan pengembangan karir jika para pegawai tersebut masih memiliki kapabilitas dan kompetensi terhadap karirnya di PT. Ahmadaris Kota Tegal.

d. Pendidikan

Dari hasil angket yang telah disebarkan diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.6 dibawah ini:

Tabel 4.6
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah orang	Persentase
SMA	51	63.8%
Diploma	18	22.5%
Sarjana	11	13.8%
Pasca sarjana	0	0.0%
Total	80	100.0%

Sumber: Data Primer diolah, 2012

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berpendidikan terakhir adalah SMA, yaitu sebesar 63,8%, kemudian sebesar 22,5% lulusan Diploma, berpendidikan terakhir Sarjana adalah sebesar 13,5% dan tidak ada yang berpendidikan Pasca sarjana. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal berpendidikan menengah keatas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki latar belakang pendidikan formal yang cukup tinggi, sehingga diharapkan akan memberikan kualitas yang maksimal. Karena deskripsi pekerjaan yang ada disesuaikan dengan tingkat

pendidikan dan keahlian individu karyawan.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang dibuat secara terstruktur, yang di dalamnya terkandung beberapa item pertanyaan atau pernyataan beserta alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Kuesioner ini dibuat mengingat satuan pengukuran yang digunakan adalah *scoring*, yaitu pemberian nilai skor pada setiap alternatif jawaban yang disediakan dalam pertanyaan dan pernyataan penelitian. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut:

1, 00 – 1, 80	=	Sangat Tidak Setuju
1, 81 – 2, 60	=	Tidak setuju
2, 61 – 3,40	=	Netral
3, 41 – 4, 20	=	Setuju
4.21 – 5, 00	=	Sangat setuju

4.2.2.1 Variabel *Independent*

Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X_1), dan motivasi kerja (X_2). Seluruh variabel independent diukur dengan pertanyaan masing-

masing yang terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu jawaban Sangat tidak setuju; Tidak setuju; Netral, Setuju dan Sangat Setuju. Jawaban sangat tidak setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat rendah dan jawaban Sangat setuju menunjukkan tingkat penilaian yang sangat tinggi.

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel *independent*.

Tabel 4.7
Variabel Gaya kepemimpinan (X_1)

Item	Indikator Gaya Kepemimpinan	Mean	Kategori
KP1	Atasan memberikan panduan	3.70	Tinggi
KP2	Atasan memberikan bagaimana cara bekerja	3.61	Tinggi
KP3	Pimpinan mengawasi standar kerja karyawan	3.70	Tinggi
KP4	Atasan memperhatikan tugas bawahan	3.69	Tinggi
KP5	Atasan memberikan instruksi secara jelas	3.61	Tinggi
KP6	Atasan terbuka dalam komunikasi	4.10	Tinggi
KP7	Atasan memberikan perhatian kepada bawahan	3.95	Tinggi
KP8	Atasan peka pada kebutuhan pelanggan	4.14	Tinggi
KP9	Atasan melakukan kontrol	4.04	Tinggi
KP10	Atasan memberikan kepercayaan	3.76	Tinggi
KP11	Atasan sering meminta saran bawahan	4.06	Tinggi
KP12	Pengambilan keputusan konsultasi dengan bawahan	4.00	Tinggi
KP13	Atasan memberikan suport	3.95	Tinggi
KP14	Atasan membantu memecahkan masalah	4.15	Tinggi
KP15	Atasan mengadakan kerjasama	4.01	Tinggi
KP16	Atasan memberikan tantangan	4.00	Tinggi
KP17	Ada kepercayaan penuh	4.13	Tinggi
KP18	Dorongan mencapai hasil maksimal	4.01	Tinggi
KP19	Dorongan menyelesaikan tugas sesuai target	3.98	Tinggi
KP20	Dorongan untuk memperhatikan kualitas kerja	4.08	Tinggi
Mean Total	3.93	Tinggi	

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 80 karyawan yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian tinggi terhadap gaya kepemimpinan dengan rata-rata sebesar 3,93 yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator atasan membantu memecahkan masalah yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,15 dengan penilaian yang baik skor berada pada interval 3,41 – 4,20 dan

penilaian terendah terjadi pada indikator atasan memberikan instruksi secara jelas dengan rata-rata sebesar 3,61 skor berada pada interval 3,41 – 4,20.

Jika dilihat secara menyeluruh menunjukkan bahwa seluruh indikator kepemimpinan telah dinilai tinggi oleh karyawan. Hal ini disebabkan karena pimpinan PT. Ahmadaris Kota Tegal dalam menerapkan gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi pada prestasi. Sehingga karyawan dapat memahami dengan baik tujuan perusahaan. Hal ini juga didukung dengan adanya bimbingan, arahan dan kesempatan yang diberikan pimpinan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengembangan perusahaan. Hasil ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Davis, dalam Amirullah (2004) yang mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

Hasil deskriptif terhadap variabel motivasi kerja dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Variabel Motivasi kerja (X₂)

Item	Indikator Motivasi Kerja	Mean	Kategori
MO1	Bekerja karena tuntutan ekonomi	3.44	Tinggi
MO2	Kepuasan pada gaji yang diterima	3.39	Cukup
MO3	Kepuasan pada jaminan kesehatan	3.38	Cukup
MO4	Pimpinan mengajak berkomunikasi	3.35	Cukup
MO5	Jaminan keamanan kerja	3.33	Cukup
MO6	Jaminan fasilitas	3.60	Tinggi
MO7	Jaminan mengembangkan kemampuan	3.36	Cukup
MO8	Membangun kerjasama dengan sesama teman	3.39	Cukup
MO9	Bekerja dalam lingkungan yang	3.31	Cukup

	mendukung		
MO10	Perusahaan memberikan penghargaan	3.30	Cukup
Mean total	3.38	Cukup	

Sumber: Data Primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 80 karyawan yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian cukup tinggi terhadap motivasi kerja dengan rata-rata sebesar 3,38 yang berada pada kriteria sedang. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator jaminan fasilitas yaitu dengan rata – rata skor sebesar 3,60 dan penilaian terendah terjadi pada indikator perusahaan memberikan penghargaan dengan rata-rata sebesar 3,30 skor berada pada interval 2,61 – 3,40.

Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal memiliki motivasi kerja yang sedang, karena gaji yang diterima belum mampu memenuhi kebutuhan secara keseluruhan, karyawan belum merasa puas dengan jaminan yang diberikan perusahaan, dan lingkungan kerja juga kurang mendukung kinerja karyawan.

Hasil ini berarti pimpinan PT. Ahmadaris Kota Tegal belum mampu mendorong karyawan untuk dapat bekerja dengan baik agar mencapai hasil yang maksimal, artinya manajemen PT. Ahmadaris Kota Tegal belum mampu mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya dan mampu menjadi motivator yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena motivasi yang baik memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dan berkreasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena motivasi merupakan merupakan gerak jiwa, dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan suatu tenaga yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa karyawan masih

memberikan penilaian rendah pada item motivasi yaitu pada item jaminan keamanan, pengembangan kemampuan, fasilitas dan penghargaan. Hendaknya pihak perusahaan PT. Ahmadaris Kota Tegal mengikutsertakan karyawan dalam program JAMSOSTEK, di dalam lingkungan pabrik sebaiknya dilengkapi dengan peralatan standar keamanan (misalnya, tabung pemadam kebakaran, dan obat – obatan kesehatan), sebaiknya karyawan ketika menggunakan peralatan modern terlebih dahulu pihak pimpinan memberikan informasi secara jelas cara penggunaan peralatan kerja termasuk juga cara – cara menjaga keselamatan kerja ketika menggunakan peralatan tersebut. Agar motivasi kerja karyawan semakin meningkat sebaiknya pihak perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang dapat bekerja sesuai target.

4.2.2.2 Variabel *Dependent*

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel Kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan diukur dengan 7 item pertanyaan. Berikut ini jawaban dari karyawan atas pernyataan - pernyataan variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.9
Variabel Kinerja (Y)

Item	Indikator Kinerja	Mean	Kategori
KIN1	Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	3.50	Tinggi
KIN2	Memiliki pengetahuan cukup	3.54	Tinggi
KIN3	Memiliki kreativitas	3.55	Tinggi
KIN4	Menyelesaikan tugas - tugas perusahaan	3.59	Tinggi
KIN5	Berinisiatif menjalankan tugas	3.64	Tinggi
KIN6	Bertanggung jawab sesuai dengan beban kerja	3.64	Tinggi
KIN7	Mengutamakan sikap kerja yang menyenangkan	3.68	Tinggi
Mean Total	3.59	Tinggi	

Sumber: Data Primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari 80 karyawan yang diambil sebagai sampel, mayoritas karyawan telah memiliki kinerja yang tinggi dengan rata-rata skor sebesar 3,59, yaitu berada pada interval antara 3,41 – 4,20. Kinerja tertinggi terjadi pada indikator mengutamakan sikap kerja yang menyenangkan, sedangkan kinerja terendah terjadi pada indikator mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.

Hasil ini berarti bahwa kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal adalah tinggi. Hendaknya ini menjadi perhatian bagi pihak pimpinan atau manajer untuk terus memberikan gaya kepemimpinan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar karyawan tetap memiliki dorongan untuk mendapatkan kinerja, dan didukung dengan penerapan motivasi kerja karyawan dalam mematuhi segala peraturan atau ketentuan yang berlaku di organisasi. Hal ini disebabkan karena untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal, maka diperlukan karyawan-karyawan yang berkualitas tinggi, baik dari segi kerajinan, ketekunan, rasa loyalitas terhadap pekerjaan dan berbagai faktor lain. Unsur manusia memang sangat penting, agar stabilitas melaksanakan pekerjaan tinggi, maka sebaiknya setiap karyawan diberikan sarana maupun prasarana yang dapat menunjang pekerjaan mereka sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Adapun rekapitulasi dari data deskriptif tiap – tiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap–tiap Variabel

Variabel	Mean	Kategori
Gaya kepemimpinan	3.93	Tinggi
Motivasi kerja	3.38	Cukup
Kinerja	3.59	Tinggi

Sumber ; Data primer diolah 2012

Berdasarkan hasil rangkuman deskriptif terhadap penilaian responden pada variabel penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal, penilaian tertinggi terjadi pada gaya kepemimpinan dan penilaian terendah terjadi pada motivasi kerja. Hasil ini juga didukung dengan penilaian kinerja karyawan yang tinggi. Berdasarkan penilaian karyawan menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian terendah pada variabel motivasi kerja. Hal ini hendaknya menjadi perhatian pihak perusahaan karena motivasi kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dalam bekerja merupakan faktor yang harus pula dimiliki oleh pegawai yang menginginkan tercapainya kinerja yang baik. Paradigma lembaga – lembaga saat ini yang ingin berkembang dan maju sangat membutuhkan pegawai yang bermotivasi tinggi dalam pekerjaannya.

4.3. Analisis Kuantitatif

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak komputer program SPSS 17. Hasil pengujian terhadap model regresi berganda pengaruh gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ahmadaris Kota Tegal digunakan analisis regresi linier berganda.

4.3.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil pengujian terhadap model regresi berganda terhadap gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ahmadaris Kota Tegal dilihat dalam tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil Regresi Pengaruh variabel independent terhadap Kinerja

Variabel Independent	Koef. Regresi	t statistik	Sig-t	Keterangan
(Constant)				
Gaya kepemimpinan	0.479	6.071	0.000	Signifikan
Motivasi kerja	0.528	6.695	0.000	Signifikan
Adjusted R Square =	0.536	Multiple R =	0,741	
F statistik =	44.365	Sig-F=	0.000	Signifikan

Sumber : Data hasil regresi 2012

Pada penelitian ini digunakan model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil regresi linear berganda maka didapat persamaan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ahmadaris Kota Tegal sebagai berikut:

$$Y = 0,221 + 0,466 X_1 + 0,455 X_2$$

4.3.1.1 Interpretasi Persamaan Regresi

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai - yang mempengaruhi kinerja, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

a. Konstanta (Koefisien a)

Nilai konstanta sebesar 0,221 yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bernilai nol, maka kinerja karyawan akan sebesar 0,221.

b. Koefisien Gaya kepemimpinan (b₁)

Gaya kepemimpinan (X₁) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,466 yang artinya bahwa antara Gaya kepemimpinan dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah, maka koefisien

Gaya kepemimpinan akan sebesar 0,466. Semakin baik gaya kepemimpinan karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya.

b. Koefisien Motivasi kerja (b_2)

Motivasi kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,455 yang artinya antara motivasi kerja dan kinerja menunjukkan hubungan yang searah, maka koefisien Motivasi kerja adalah 0,455. Semakin baik motivasi kerja di PT. Ahmadaris Kota Tegal maka semakin besar pula kinerja yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya

4.3.1.2 Uji Hipotesis

a. 1. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara serentak variabel gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (sig-F) dengan taraf signifikan 0,05. Adapun prosedur pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

a. Formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan

terhadap variabel terikat (Y).

- b. Uji statistik yang digunakan adalah uji F
- c. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05
- d. Kesimpulan

Ha diterima apabila $\text{Sig } F \leq 0,05$

Ha ditolak apabila $\text{Sig } F > 0,05$

Dari tabel 4.11 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 44,365 dan probabilitas (Sig-F) sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas kurang dari taraf signifikansi yang ditolerir, maka Ha diterima dan menolak Ho (hipotesis diterima). Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal.

Berdasar uji F variabel gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan "Ada berpengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan di PT. Ahmadaris Kota Tegal, **dapat dibuktikan.**

2. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal. Seperti telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, hasil dari perbandingan antara sig t dengan p value 0,05 akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (sig-t)

dengan taraf signifikansi 0,05.

- a. Formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

- b. Uji statistik yang digunakan adalah uji t

- c. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05

- d. Kesimpulan

Ha diterima apabila $\text{Sig } t \leq 0,05$

Ha ditolak apabila $\text{Sig } t > 0,05$

- a) Pengujian terhadap koefisien regresi Gaya kepemimpinan (X_1)

Hasil pengujian secara parsial untuk variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 6,071 dan sig-t sebesar 0,000. Dengan demikian probabilitas (sig-t) lebih kecil dari 0,05 maka H_{a1} diterima artinya Gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika gaya kepemimpinan semakin rendah maka kinerja akan semakin rendah pula.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, **terbukti**.

b) Pengujian terhadap koefisien regresi Motivasi kerja (X_2)

Hasil pengujian secara parsial untuk variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 6,695 dan $\text{sig-}t$ sebesar 0,000. Dengan demikian probabilitas ($\text{sig-}t$) lebih kecil dari 0,05 maka H_{a2} diterima artinya motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang ada maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya jika motivasi kerja semakin rendah maka kinerja akan semakin rendah pula.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, **terbukti**.

3. Analisis Determinasi Berganda (R^2)

Untuk menunjukkan berapa persen variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebasnya dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi berganda (*adjusted R Square*) sedangkan untuk mengetahui keeratan hubungan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat digunakan koefisien korelasi berganda (*Multiple R*). Dari tabel 4.11 dapat diketahui koefisien korelasi berganda R sebesar 0,741. Nilai ini mendekati angka 1 artinya hubungan variabel bebas dengan variabel terikat adalah kuat. Sedangkan koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,536, maka dapat diartikan bahwa 53,6 persen kinerja karyawan dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X_1), dan motivasi kerja (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 46,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik agar hasil kesimpulan yang diperoleh tidak menimbulkan nilai yang bias. Adapun uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi Uji Multikolinieritas, dan Uji Heteroskedastisitas.

4.3.2.1 Uji Multikolinieritas

Kriteria pengujian yaitu jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,10, maka model regresi yang diajukan tidak mengandung gejala multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Uji Multikolinieritas

Var. Bebas	VIF	Tolerance	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0.994	1.006	Tidak terjadi Multikolinieritas
Motivasi	0.994	1.006	Tidak terjadi Multikolinieritas

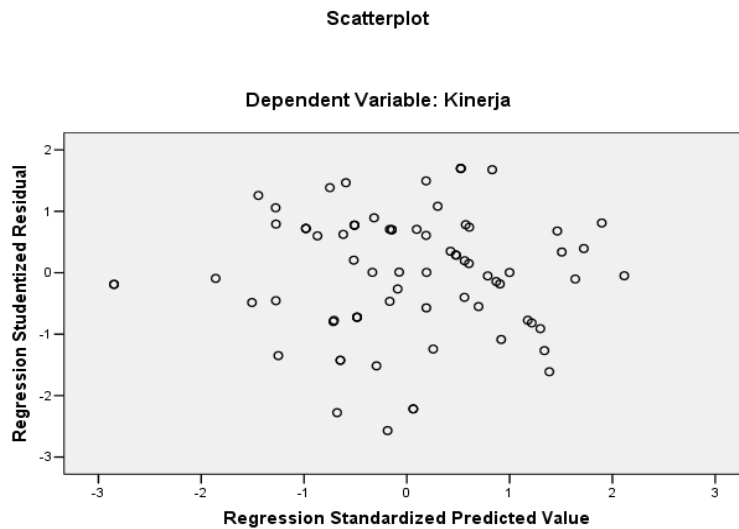
Sumber : Data Primer diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa seluruh variabel *independent* yang terdiri dari variasi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,10. Dengan demikian model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengandung gejala multikolinieritas atau dengan kata lain H_0 diterima dan H_a ditolak.

4.3.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Analisis asumsi klasik pada uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *plot residual*. Jika ditemukan *plot residual* membentuk pola

tertentu maka terjadi gejala heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas ditunjukkan pada Gambar 4.1 berikut :



Gambar 4.1. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.1 terlihat data residual berupa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi yang diajukan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.4 Pembahasan dan Implikasi

a. Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan

Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara bersama – sama menunjukkan hasil nilai F sebesar 44,365 dengan $p = 0,000$. Dari nilai ini (nilai p di bawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan, dan

motivasi kerja) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal. Hasil pengujian ini sesuai dengan hipotesis penelitian, yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal .

Dari hasil uji regresi linear berganda diperoleh persamaan:

$$Y = 0,381 + 0,568 X_1 + 0,320 X_2$$

Variabel X_1 , dan X_2 , dalam persamaan di atas digunakan untuk memprediksi besarnya Y . Dari angka-angka di atas dapat diketahui bahwa variabel X_1 , dan X_2 , yang mempunyai sumbangan terhadap Y .

Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian Cahyono dan Suharto (2005), hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menyimpulkan variabel variabel gaya kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Besar sumbangan kedua variabel di atas secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 53,6 persen. Hal ini berarti sumbangan kedua variabel terhadap kinerja di PT. Ahmadaris Kota Tegal termasuk dalam kriteria yang tinggi. Hal ini berarti ketika karyawan memiliki gaya kepemimpinan yang tinggi dan mendapat dorongan dari atasan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan tinggi dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan strategi yang dirumuskan akan mendorong

terjadinya peningkatan motivasi kerja dan kinerja organisasi, sehingga semakin baik peran kepemimpinan dalam meningkatnya kinerja yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan, maka motivasi akan baik dan kinerjanya akan semakin baik pula atau semakin meningkat.

b. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kantor Pengelolaan Pasar Daerah (KPPD) Kabupaten Demak.

Perilaku kepemimpinan yang ada pada PT. Ahmadaris Kota Tegal secara keseluruhan sudah menunjukkan kepemimpinan yang baik yang ditunjukkan dengan kesediaan pimpinan untuk meminta karyawan mengikuti peraturan, dan menjelaskan yang diharapkan karyawan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan mempunyai peranan yang penting bagi pegawai atau bawahan, karena seorang pemimpin itu mempunyai tugas untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuai dengan keinginan atau kehendaknya. Biasanya seorang pemimpin itu mempunyai tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Karena itu gaya kepemimpinan seseorang sedikit banyak akan berpengaruh pada pegawai atau bawahan yang dipimpinnya. Apabila seorang pimpinan dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat melaksanakan perintah-perintah atasan dengan didasari rasa pengabdian, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau karyawan dalam suatu organisasi untuk melakukan suatu kegiatan, yang nampak pada hubungan kerjasama dan tugas-tugas organisasi. Gaya memimpin seorang pemimpin bisa mempengaruhi perilaku dan menimbulkan dampak yang signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Kebiasaan tersebut akan dianut dan diterapkan pada saat karyawan melakukan pekerjaan, dan jika peran dari pemimpin tersebut membawa dampak yang baik maka kinerja karyawan pun akan ikut baik atau meningkat.

c. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berarti semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Suprihanto, 2003: 46) yang menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dalam organisasi mempunyai pengaruh pendorong bagi kinerja kerja.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Suharto (2005) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota DPRD Propinsi Jawa Tengah.

Sumber daya manusia adalah sumber daya aktif yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dikarenakan sumber daya ini aktif, maka perusahaan dapat memaksimalkan kemampuannya yang dimilikinya. Dalam hal ini, setiap individu dalam perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda – beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya.

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Memotivasi karyawan merupakan salah satu tugas penting pemimpin perusahaan, agar biasa bekerja sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pengetahuan tentang motivasi perlu dimiliki oleh setiap pemimpin, dan perlu diketahui bahwa setiap karyawan dalam melaksanakannya dengan baik, jika pada dasarnya motivasi mereka lemah. Penentuan besar kecilnya kinerja kerja karyawan dalam mencapai kinerja kerja tergantung pada kuat lemahnya motivasi yang diberikan. Motivasi yang ada pada seseorang akan diwujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran tujuan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab IV, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ahmadaris Kota Tegal.
2. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel motivasi terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Ahmadaris Kota Tegal.
3. Terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Ahmadaris Kota Tegal.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas maka disampaikan beberapa saran yaitu :

- a. Pemimpin hendaknya lebih meningkatkan pada gaya kepemimpinan karena terbukti variabel yang memiliki pengaruh paling besar dan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaiknya pimpinan memberikan arahan atau instruksi kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan jelas, dan pimpinan bisa memberikan contoh terlebih dahulu kepada karyawan cara menyelesaikan pekerjaan tersebut.

b. Pemimpin dapat menerapkan motivasi kerja di lingkungan perusahaan sesuai ketentuan yang berlaku, khususnya dengan meningkatkan indikator yang dinilai rendah oleh karyawan pada item jaminan keamanan, pengembangan kemampuan, fasilitas dan penghargaan. Hendaknya pihak perusahaan PT. Ahmadaris Kota Tegal mengikutsertakan karyawan dalam program JAMSOSTEK, di dalam lingkungan pabrik sebaiknya dilengkapi dengan peralatan standar keamanan (misalnya, tabung pemadam kebakaran, dan obat – obatan kesehatan), sebaiknya karyawan ketika menggunakan peralatan modern terlebih dahulu pihak pimpinan memberikan informasi secara jelas cara penggunaan peralatan kerja termasuk juga cara – cara menjaga keselamatan kerja ketika menggunakan peralatan tersebut. Agar motivasi kerja karyawan semakin meningkat sebaiknya pihak perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang dapat bekerja sesuai target.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. *Analisis: Teoridan Kasus Solusi*. BPFE. Yogyakarta.
- Aritonang, Keke.T. 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Gutu SMP Kristen BPK PENABUR. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Th IV. Jakarta.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Crimson, Sitanggang, 2005, Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar. *Skripsi*, UNDIP Semarang.
- Dale, Robert. D. 1992. *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang. Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, KepuasanKerja Dan MotivasiTerhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta. Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.Jakarta.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- MasrukhindanWaridin. 2004. PengaruhMotivasiKerja, KepuasanKerja, Budaya Organisasi Dan KepemimpinanTerhadapKinerjaPegawai. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Rosari, Reni. 2005. Analisis Gaya Kepemimpinan Dosen-Dosen Di Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta. *Jurnal Telaah Bisnis*. Vol 6. No 1. Hal: 87-109.

- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJA GRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJA GRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Stoner, James. AF Dan R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Suharto dan Cahyo. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Supranto, J. 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Yuwalliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256.

KUESIONER

Kepada Yth

Karyawan/ karyawan

PT. AHMADARIS KOTA TEGAL

Dengan hormat,

Dengan ini, saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia bermaksud mengadakan penelitian untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “ **Pengaruh Gaya Pemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ahmadaris Kota Tegal Provinsi Jawa Tengah**”.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya mohon kesediaan anda untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan. Saya harapkan anda dapat menjawab semua pertanyaan-pertanyaan ini sesuai dengan keadaan, perasaan, dan pikiran anda tanpa dipengaruhi siapapun. Jawaban atas pertanyaan yang saya ajukan sama sekali tidak mempengaruhi kondisi kerja anda di PT. Ahmadaris Kota Tegal, karena hal ini semata-mata untuk kepentingan penyusunan skripsi sebagai syarat dalam menyelesaikan studi.

Atas kesediaan dan kerelaan mengisi daftar pertanyaan ini, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(-----)

KUISIONER

PENGARUH GAYA PEMIMPINAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA

KARYAWAN PT. AHMADARIS KOTA TEGAL PROVINSI JAWA TENGAH

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :(boleh tidak diisi)

Umur : tahun

Jenis Kelamin : (Laki-laki / Perempuan)*

Pendidikan Akhir : (SD / SMP / SMU / D3 / S1 / Lain-lain)*

Masa Kerja : tahun bulan

Bagian/Devisi :

(*) coret yang tidak perlu.

B. GAYA KEPEMIMPINAN

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan jawaban yang menurut anda paling benar dan berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan :

STS : sangat tidak setuju : 1

TS : tidak setuju : 2

N : Netral : 3

S : Setuju : 4

SS : Sangat setuju : 5

No	Gaya Kepemimpinan Direktif	STS	TS	N	S	SS
1	Atasan memberikan panduan kepada karyawan mengenai apa yang harus dilakukan atau dikerjakan karyawan					
2	Pemimpin memberikan panduan kepada karyawan bagaimana cara melakukan tugas tersebut					
3	Pemimpin mempertahankan dan mengawasi standar kinerja karyawan					
4	Atasan sangat memperhatikan pada tugas bawahan					
5	Atasan memberikan intruksi kepada bawahan secara spesifik tentang peranan dan tujuan bagi bawahnya.					

No	Gaya Kepemimpinan Suportif	STS	TS	N	S	SS
6	Atasan saya terbuka untuk melakukan komunikasi dengan para bawahan					
7	Atasan memberikan perhatian kepada bawahannya					
8	Atasan saya peka terhadap kebutuhan para bawahan					
9	Atasan selalu memberikan kontrol pelaksanaan dengan memberikan tanggung jawab kepada bawahan					
10	Atasan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas tertentu					
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif					
11	Atasan sering meminta saran dari bawahan dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan					
12	Atasan dalam melakukan pengambilan keputusan berkonsultasi dengan bawahan					
13	Atasan memberikan suport kepada bawahan dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan					
14	Atasan saling bergantian dengan bawahan dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan					
15	Atasan selalu mengadakan kerjasama dengan bawahan dalam memecahkan masalah.					
	Gaya Kepemimpinan Orientasi Prestasi					
16	Atasan memberikan tantangan-tantangan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu					
17	Atasan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas tertentu					
18	Atas mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang terbaik					
19	Atasan mendorong bawahan agar mampu menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan target perusahaan					
20	Atasan mendorong bawahannya agar dalam bekerja memperhatikan kualitas kerja.					

C. MOTIVASI

No	Motivasi Kerja	STS	TS	N	S	SS
	Faktor Pemeliharaan (<i>maintenance factors</i>)					
1	Saya bekerja umumnya disebabkan oleh tuntutan kebutuhan ekonomi					
2	Kepuasan terhadap gaji yang saya terima					
3	Kepuasan saya terhadap jaminan biaya kesehatan dan santunan					
4	Pimpinan mengajak berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan					
5	Jaminan keamanan dan ketenangan bekerja dari pimpinan kepada saya					
	Kepuasan Pekerjaan (<i>Job Content</i>)					
1	Jaminan fasilitas olahraga dan rekreasi					
2	Pimpinan mengembangkan kemampuan dan karir saya					
3	Saya cenderung membangun kerjasama dengan sesama teman kerja					
4	Saya bekerja dalam lingkungan kerja yang mendukung					
5	Perusahaan memberikan penghargaan kepada seluruh karyawan yang berprestasi					

C. KINERJA KARYAWAN

No		STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan.					
2	Saya telah memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas / kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan.					
3	Saya memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik					
4	Saya dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan, mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja					
5	Saya berusaha berinisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru.					
6	Saya bertanggung jawab sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh atasan.					
7	Saya mengutamakan sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha konsentrasi pada tugas.					

DATA PENELITIAN 80 RESPONDEN

No	Kepemimpinan																				
	KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP7	KP 8	KP 9	KP1 0	KP1 1	KP1 2	KP1 3	KP1 4	KP1 5	KP16	KP1 7	KP1 8	KP1 9	KP2 0	X1
1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3,55
2	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,65
3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,55
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4,80
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3,90
6	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3,65
7	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3,45
8	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4,35
9	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4,50
10	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4,50
11	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2,85
12	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,60
13	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3,85
14	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3,00
15	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,70
16	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,65
17	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,15
18	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,80
19	3	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,55
20	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,40
21	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,70
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1,90
23	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3,85
24	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,85
25	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,75
26	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,65
27	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,85
28	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,15
29	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85

30	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3,95
31	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,05
32	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,25
33	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75
34	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,60
35	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
36	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,60
37	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,55
38	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4,10
39	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90
40	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,30
41	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,90
42	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3,95
43	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4,35
44	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2,50
45	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,70
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95
47	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,20
48	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,15
49	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3,00
50	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,80
51	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4,55
52	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3,85
53	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2,90
54	4	4	3	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,50
55	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,30
56	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4,45
57	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,25
58	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75
59	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,60
60	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,45
61	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,60
62	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3,45

63	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,85
64	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3,95
65	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,05
66	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,25
67	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75
68	2	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,60
69	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,45
70	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,40
75	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2,90
76	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,05
77	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,30
78	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4,45
79	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,25
80	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2,90
Mean	3,7	3,613	3,7	3,688	3,613	4,1	3,95	4,138	4,038	3,763	4,063	4	3,95	4,15	4,013	4	4,125	4,013	3,975	4,075	3,933

No	Motivasi											Kinerja							
	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	MO8	MO9	MO10	X2	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	Y
1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,30	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4,10	4	3	4	4	5	3	4	3,86
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,70	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5	5	4,71
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	3	2	3	2	3,14
7	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3,30	3	4	3	3	3	4	4	3,43
8	4	3	3	3	3	5	3	4	5	5	3,80	4	4	3	4	3	4	4	3,71
9	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4,00	4	4	4	4	4	4	5	4,14
10	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3,50	4	4	5	4	5	4	4	4,29
11	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3,50	4	3	3	4	3	4	3	3,43
12	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3,70	5	5	4	5	5	5	5	4,86
13	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3,30	4	4	4	4	3	4	4	3,86
14	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2,90	2	2	2	3	2	3	2	2,29
15	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4,00	4	5	4	4	4	4	5	4,29
16	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	2,90	3	4	5	3	3	4	4	3,71
17	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3,30	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,90	3	4	5	4	4	3	4	3,86
19	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,30	4	4	4	4	4	3	4	3,86
20	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4,50	4	3	4	4	3	4	4	3,71
21	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1,90	4	3	4	3	4	4	3	3,57
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3	3	4	4	3,29
23	5	2	2	3	2	4	2	3	2	3	2,80	4	4	4	4	4	4	4	4
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	3	3	3	3	4	5	3	3,43
25	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2,20	4	4	4	4	4	3	4	3,86
26	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4,30	3	4	3	3	5	4	3	3,57
27	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2,70	3	2	1	2	2	3	2	2,14
28	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	3,90	5	4	4	4	4	5	4	4,29
29	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2,30	4	3	5	4	4	4	3	3,86

No	Motivasi											Kinerja							
	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	MO8	MO9	MO10	X2	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	Y
30	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1,70	3	3	3	3	4	4	4	3,43
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2
32	3	3	3	3	5	3	5	4	3	5	3,70	4	5	4	5	5	5	5	4,71
33	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2	3,00	4	4	3	4	3	4	4	3,71
34	2	2	2	2	3	3	2	3	5	2	2,60	3	4	3	4	3	3	4	3,43
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2,80	2	3	3	2	3	2	3	2,57
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	5	3	4	3,43
38	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4,30	4	4	4	4	4	4	4	4
39	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,20	2	1	3	2	2	3	3	2,29
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,80	4	5	5	4	4	5	5	4,57
41	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,10	4	4	3	3	4	4	4	3,71
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,10	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	3	4,71
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	3	4	3,86
45	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,70	4	3	4	4	4	3	3	3,57
46	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,90	4	2	3	3	3	2	2	2,71
47	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	3,70	4	4	4	4	4	4	4	4
48	3	3	3	3	3	3	5	4	2	2	3,10	3	3	3	3	4	5	4	3,57
49	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2,60	3	2	3	2	3	3	2	2,57
50	4	2	5	4	2	4	4	3	2	2	3,20	3	2	3	3	3	3	2	2,71
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5
52	3	3	3	3	2	4	5	4	3	3	3,30	3	3	4	3	4	3	3	3,29
53	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,90	3	3	3	3	3	3	3	3
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	3	2	3	3	3	3	3	2,86
55	3	3	2	3	3	4	2	3	5	5	3,30	2	3	3	3	2	2	3	2,57
56	4	4	2	3	3	2	4	3	4	2	3,10	4	5	4	5	4	4	5	4,43
57	3	3	3	3	5	3	5	4	3	5	3,70	4	5	4	5	5	5	5	4,71
58	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2	3,00	4	4	3	4	3	4	4	3,71
59	2	2	2	2	3	3	2	3	5	2	2,60	3	4	3	4	3	3	4	3,43
60	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3,10	4	4	4	4	4	4	4	4

No	Motivasi											Kinerja							
	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	MO8	MO9	MO10	X2	KIN1	KIN2	KIN3	KIN4	KIN5	KIN6	KIN7	Y
61	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2,80	2	3	3	2	3	2	3	2,57
62	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3,80	3	3	3	3	5	3	4	3,43
63	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2,30	4	3	5	4	4	4	3	3,86
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	4	4	4	3,43
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2
66	3	3	3	3	5	3	5	4	3	5	3,70	4	5	4	5	5	5	5	4,71
67	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2	3,00	4	4	3	4	3	4	4	3,71
68	2	2	2	2	3	3	2	3	5	2	2,60	3	4	3	4	3	3	4	3,43
69	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,90	4	4	4	4	4	4	4	4
70	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2,80	2	3	3	2	3	2	3	2,57
75	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,90	3	3	3	3	3	3	3	3
76	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4,50	3	2	3	3	3	3	3	2,86
77	3	3	2	3	3	4	2	3	5	5	3,30	2	3	3	3	2	2	3	2,57
78	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,80	4	5	4	5	4	4	5	4,43
79	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,80	4	5	4	5	5	5	5	4,71
80	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,90	3	3	3	3	3	3	3	3
Mean	3,438	3,388	3,375	3,35	3,325	3,6	3,363	3,388	3,313	3,3	3,384	3,5	3,538	3,55	3,588	3,638	3,638	3,675	3,589

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Gaya kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.536	.49023

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.324	2	10.662	44.365	.000 ^a
	Residual	17.543	73	.240		
	Total	38.867	75			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya kepemimpinan
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.221	.370		.598	.552
	Gaya kepemimpinan	.466	.077	.479	6.071	.000
	Motivasi	.455	.068	.528	6.695	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Multikolinieritas

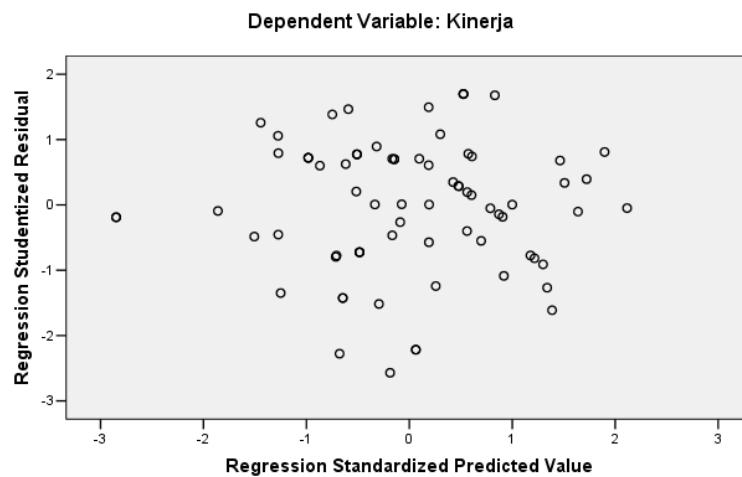
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.221	.370		.598	.552		
	Gaya kepemimpinan	.466	.077	.479	6.071	.000	.994	1.006
	Motivasi	.455	.068	.528	6.695	.000	.994	1.006

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Heterokedasitas

Scatterplot



Uji validitas Gaya Kepemimpinan

		Correlations																				
		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8	KP 9	KP 10	KP 11	KP 12	KP 13	KP 14	KP 15	KP 16	KP 17	KP 18	KP 19	KP 20	X1
KP1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 80	.880** .000 80	.792** .000 80	.671** .000 80	.826** .000 80	.440** .000 80	.315** .004 80	.437** .000 80	.527** .000 80	.360** .001 80	.524** .000 80	.454** .000 80	.424** .000 80	.455** .000 80	.533** .000 80	.415** .000 80	.518** .000 80	.439** .000 80	.482** .000 80	.500** .000 80	.675** .000 80
KP2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.880** .000 80	1 80	.663** .000 80	.616** .000 80	.725** .000 80	.519** .000 80	.426** .000 80	.503** .000 80	.488** .000 80	.420** .000 80	.544** .000 80	.522** .000 80	.515** .000 80	.525** .000 80	.486** .000 80	.477** .000 80	.509** .000 80	.489** .000 80	.474** .000 80	.531** .000 80	.691** .000 80
KP3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.792** .000 80	.663** .000 80	1 80	.648** .000 80	.712** .000 80	.335** .002 80	.199 .077 80	.344** .002 80	.410** .000 80	.285** .010 80	.423** .000 80	.337** .002 80	.314** .005 80	.383** .000 80	.438** .000 80	.355** .001 80	.412** .000 80	.351** .001 80	.385** .000 80	.399** .000 80	.563** .000 80
KP4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.671** .000 80	.616** .000 80	.648** .000 80	1 80	.620** .000 80	.358** .001 80	.191 .089 80	.334** .002 80	.311** .005 80	.256** .022 80	.332** .003 80	.357** .001 80	.332** .003 80	.337** .002 80	.303** .006 80	.223** .047 80	.335** .002 80	.272** .015 80	.342** .002 80	.319** .004 80	.500** .000 80
KP5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.826** .000 80	.725** .000 80	.712** .000 80	.620** .000 80	1 80	.357** .001 80	.276** .013 80	.372** .001 80	.497** .000 80	.273** .014 80	.478** .000 80	.379** .001 80	.333** .003 80	.376** .001 80	.455** .000 80	.349** .002 80	.461** .000 80	.362** .001 80	.444** .000 80	.448** .000 80	.599** .000 80
KP6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.440** .000 80	.519** .000 80	.335** .002 80	.358** .001 80	.357** .001 80	1 80	.845** .000 80	.956** .000 80	.814** .000 80	.818** .000 80	.834** .000 80	.853** .000 80	.841** .000 80	.894** .000 80	.736** .000 80	.864** .000 80	.818** .000 80	.856** .000 80	.787** .000 80	.805** .000 80	.897** .000 80
KP7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.315** .004 80	.426** .000 80	.199 .077 80	.191 .089 80	.276** .013 80	.845** .000 80	1 80	.841** .000 80	.759** .000 80	.851** .000 80	.827** .000 80	.735** .000 80	.829** .000 80	.783** .000 80	.676** .000 80	.809** .000 80	.743** .000 80	.806** .000 80	.795** .000 80	.769** .000 80	.821** .000 80
KP8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.437** .000 80	.503** .000 80	.344** .002 80	.334** .001 80	.372** .000 80	.956** .000 80	.841** .000 80	1 80	.825** .000 80	.841** .000 80	.859** .000 80	.865** .000 80	.873** .000 80	.935** .000 80	.744** .000 80	.856** .000 80	.839** .000 80	.867** .000 80	.783** .000 80	.829** .000 80	.907** .000 80
KP9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.527** .000 80	.488** .000 80	.410** .000 80	.311** .005 80	.497** .000 80	.814** .000 80	.759** .000 80	.825** .000 80	1 80	.751** .000 80	.907** .000 80	.756** .000 80	.727** .000 80	.819** .000 80	.922** .000 80	.843** .000 80	.933** .000 80	.850** .000 80	.931** .000 80	.888** .000 80	.916** .000 80
KP10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.360** .001 80	.420** .010 80	.285** .022 80	.256** .014 80	.273** .014 80	.818** .000 80	.851** .000 80	.841** .000 80	.751** .000 80	1 80	.870** .000 80	.768** .000 80	.815** .000 80	.839** .000 80	.694** .000 80	.792** .000 80	.804** .000 80	.825** .000 80	.773** .000 80	.805** .000 80	.843** .000 80
KP11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.524** .000 80	.544** .000 80	.423** .000 80	.332** .003 80	.478** .000 80	.834** .000 80	.827** .000 80	.859** .000 80	.907** .000 80	.870** .000 80	1 80	.822** .000 80	.807** .000 80	.852** .000 80	.813** .000 80	.850** .000 80	.918** .000 80	.891** .000 80	.870** .000 80	.947** .000 80	.939** .000 80
KP12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.454** .000 80	.522** .000 80	.337** .002 80	.357** .001 80	.379** .001 80	.853** .000 80	.735** .000 80	.865** .000 80	.756** .000 80	.768** .000 80	.822** .000 80	1 80	.815** .000 80	.912** .000 80	.690** .000 80	.791** .000 80	.782** .000 80	.787** .000 80	.721** .000 80	.762** .000 80	.859** .000 80
KP13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.424** .000 80	.515** .000 80	.314** .005 80	.332** .003 80	.333** .003 80	.841** .000 80	.826** .000 80	.873** .000 80	.727** .000 80	.815** .000 80	.807** .000 80	.815** .000 80	1 80	.901** .000 80	.649** .000 80	.777** .000 80	.728** .000 80	.789** .000 80	.761** .000 80	.771** .000 80	.853** .000 80
KP14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.455** .000 80	.525** .000 80	.383** .000 80	.337** .002 80	.376** .001 80	.894** .000 80	.783** .000 80	.935** .000 80	.819** .000 80	.839** .000 80	.852** .000 80	.912** .000 80	.901** .000 80	1 80	.771** .000 80	.887** .000 80	.849** .000 80	.897** .000 80	.810** .000 80	.840** .000 80	.918** .000 80
KP15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.533** .000 80	.486** .000 80	.438** .000 80	.303** .006 80	.455** .000 80	.736** .000 80	.676** .000 80	.744** .000 80	.922** .000 80	.694** .000 80	.813** .000 80	.690** .000 80	.649** .000 80	.771** .000 80	1 80	.808** .000 80	.897** .000 80	.786** .000 80	.884** .000 80	.811** .000 80	.864** .000 80
KP16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.415** .000 80	.477** .000 80	.355** .001 80	.223** .047 80	.349** .002 80	.864** .000 80	.809** .000 80	.856** .000 80	.843** .000 80	.792** .000 80	.850** .000 80	.791** .000 80	.777** .000 80	.887** .000 80	.808** .000 80	1 80	.893** .000 80	.919** .000 80	.839** .000 80	.858** .000 80	.890** .000 80
KP17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.518** .000 80	.509** .000 80	.412** .000 80	.335** .002 80	.461** .000 80	.818** .000 80	.743** .000 80	.839** .000 80	.933** .000 80	.804** .000 80	.918** .000 80	.782** .000 80	.728** .000 80	.849** .000 80	.897** .000 80	.893** .000 80	1 80	.884** .000 80	.884** .000 80	.919** .000 80	.924** .000 80
KP18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.439** .000 80	.489** .000 80	.351** .001 80	.272** .015 80	.362** .001 80	.856** .000 80	.806** .000 80	.867** .000 80	.850** .000 80	.825** .000 80	.891** .000 80	.787** .000 80	.789** .000 80	.897** .000 80	.786** .000 80	.919** .000 80	.884** .000 80	1 80	.848** .000 80	.887** .000 80	.902** .000 80
KP19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.482** .000 80	.474** .000 80	.385** .000 80	.342** .002 80	.444** .000 80	.787** .000 80	.795** .000 80	.783** .000 80	.931** .000 80	.773** .000 80	.870** .000 80	.721** .000 80	.761** .000 80	.810** .000 80	.884** .000 80	.839** .000 80	.884** .000 80	.848** .000 80	1 80	.892** .000 80	.900** .000 80
KP20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.500** .000 80	.531** .000 80	.399** .000 80	.319** .004 80	.448** .000 80	.805** .000 80	.769** .000 80	.829** .000 80	.888** .000 80	.805** .000 80	.947** .000 80	.762** .000 80	.771** .000 80	.840** .000 80	.811** .000 80	.858** .000 80	.919** .000 80	.887** .000 80	.892** .000 80	1 80	.915** .000 80
X1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.675** .000 80	.691** .000 80	.563** .000 80	.500** .000 80	.599** .000 80	.897** .000 80	.821** .000 80	.907** .000 80	.916** .000 80	.843** .000 80	.939** .000 80	.859** .000 80	.853** .000 80	.918** .000 80	.864** .000 80	.890** .000 80	.924** .000 80	.902** .000 80	.900** .000 80	.915** .000 80	1 80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	20

Uji validitas Motivasi

Correlations

Correlations												
		MO 1	MO 2	MO 3	MO 4	MO 5	MO 6	MO 7	MO 8	MO 9	MO 10	X2
MO1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .80	.822** .000 80	.792** .000 80	.876** .000 80	.626** .000 80	.690** .000 80	.585** .000 80	.695** .000 80	.424** .000 80	.527** .000 80	.849** .000 80
MO2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.822** .000 80	1 .80	.844** .000 80	.880** .000 80	.756** .000 80	.602** .000 80	.651** .000 80	.723** .000 80	.517** .000 80	.556** .000 80	.890** .000 80
MO3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.792** .000 80	.844** .000 80	1 .80	.884** .000 80	.650** .000 80	.658** .000 80	.672** .000 80	.689** .000 80	.365** .001 80	.445** .000 80	.845** .000 80
MO4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.876** .000 80	.880** .000 80	.884** .000 80	1 .80	.754** .000 80	.720** .000 80	.673** .000 80	.733** .000 80	.486** .000 80	.572** .000 80	.916** .000 80
MO5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.626** .000 80	.756** .000 80	.650** .000 80	.754** .000 80	1 .80	.489** .000 80	.578** .000 80	.717** .000 80	.531** .000 80	.599** .000 80	.813** .000 80
MO6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.690** .000 80	.602** .000 80	.658** .000 80	.720** .000 80	.489** .000 80	1 .80	.581** .000 80	.739** .000 80	.552** .000 80	.588** .000 80	.794** .000 80
MO7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.585** .000 80	.651** .000 80	.672** .000 80	.673** .000 80	.578** .000 80	.581** .000 80	1 .80	.789** .000 80	.410** .000 80	.564** .000 80	.789** .000 80
MO8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.695** .000 80	.723** .000 80	.689** .000 80	.733** .000 80	.717** .000 80	.739** .000 80	.789** .000 80	1 .80	.645** .000 80	.690** .000 80	.896** .000 80
MO9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.424** .000 80	.517** .000 80	.365** .001 80	.486** .000 80	.531** .000 80	.552** .000 80	.410** .000 80	.645** .000 80	1 .80	.748** .000 80	.694** .000 80
MO10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.527** .000 80	.556** .000 80	.445** .000 80	.572** .000 80	.599** .000 80	.588** .000 80	.564** .000 80	.690** .000 80	.748** .000 80	1 .80	.769** .000 80
X2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.849** .000 80	.890** .000 80	.845** .000 80	.916** .000 80	.813** .000 80	.794** .000 80	.789** .000 80	.896** .000 80	.694** .000 80	.769** .000 80	1 80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji reliabilitas motivasi

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	10

Uji validitas Kinerja Correlations

Correlations

		KIN 1	KIN 2	KIN 3	KIN 4	KIN 5	KIN 6	KIN 7	Y
KIN1	Pearson Correlation	1	.689**	.676**	.810**	.630**	.685**	.552**	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
KIN2	Pearson Correlation	.689**	1	.653**	.821**	.620**	.635**	.793**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
KIN3	Pearson Correlation	.676**	.653**	1	.692**	.643**	.524**	.535**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
KIN4	Pearson Correlation	.810**	.821**	.692**	1	.652**	.669**	.753**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
KIN5	Pearson Correlation	.630**	.620**	.643**	.652**	1	.648**	.643**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
KIN6	Pearson Correlation	.685**	.635**	.524**	.669**	.648**	1	.627**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
KIN7	Pearson Correlation	.552**	.793**	.535**	.753**	.643**	.627**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
Y	Pearson Correlation	.848**	.886**	.797**	.912**	.820**	.811**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji reliabilitas kinerja

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	7

Frequencies

Statistics

		Gender	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki- laki	53	66.3	66.3	66.3
	Perempuan	27	33.8	33.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 tahun	22	27.5	27.5	27.5
	31 - 40 tahun	26	32.5	32.5	60.0
	41 - 50 tahun	18	22.5	22.5	82.5
	> 50 tahun	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	51	63.8	63.8	63.8
	Diploma	18	22.5	22.5	86.3
	Sarjana	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	11	13.8	13.8	13.8
	6 - 10 tahun	61	76.3	76.3	90.0
	> 10 tahun	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	