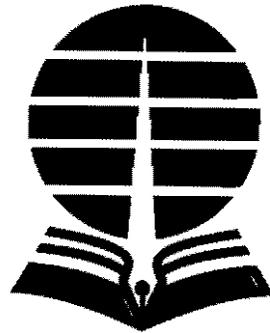


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM KABUPATEN FLORES TIMUR**



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

ALOYSIUS BAU KABELN

NIM: 018397497

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah Saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kupang, 11 Oktober 2013

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

76F34ABF278325556
6000 DJP

(Aloysius Bau Kabelen)

NIM 018397497

ABSTRACT**Effect of Work Motivation and Leadership Styles on Employee Performance
At Regional Water Company of East Flores Regency****Aloysius Bau Kabelen****The Open University**

This study aims to determine the effect of work motivation and leadership style on employee performance on the local water company for eastern districts . The sample used in this study amounted to 51 employees . The methods used in this sample is by using purposive sampling . The method of data analysis used is multiple linear regression analysis . Based on the analysis of data , the regression equations obtained are as follows :

$$Y = 11.621 + 0.399 X_1 + 0.571 X_2$$

To test the hypothesis , an analysis tool used is multiple linear regression , partial regression (t-test) , and a simultaneous regression (F test) . While the validity of the questionnaire used to test the validity and reliability testing . The results of the t test , work motivation and leadership styles positive and significant impact on employee performance . Results simultaneously with the F test shows that all the independent variables have a significant effect terhadap employee performance . The coefficient of determination (R²) of 0.680 which shows that 41.5 % of employee performance variables can be explained by the independent variables of leadership style and motivation, while the remaining 41.5 % is explained by other variables .

Keywords: Work motivation, leadership style and employee performance

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur

Penyusun TAPM : Aloysius Bau Kabelen

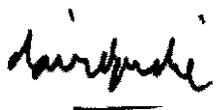
NIM : 018397497

Program Studi : Pascasarjana Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Minggu /13 Oktober 2013

Menyetujui,

Pembimbing I,



Dr. David B.W. Pandie, M.S

Pembimbing II,



Dr. Stanis Man, SE, M.Si

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

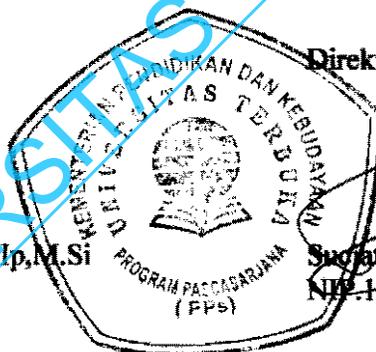


Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si
NIP.19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana



Sugati, MSc, Ph.D
NIP.19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESAHAN

Nama : Aloysius Bau Kabelen
 NIM : 018397497
 Nama Program : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu/13 Oktober 2013
 Waktu : 13.45-15.45 Wita

Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

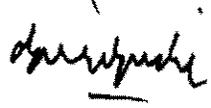
Ketua Komisi Penguji

Suciati, MSc, Ph.D : 

Penguji Ahli

Prof.Dr. Martani Huseini : 

Pembimbing I

Dr. David B.W.Pandie, M.S : 

Pembimbing II

Dr. Stanis Man, SE, M.Si : 

KATA PENGANTAR

Dalam nada Puji dan syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa , Karena atas limpahan Rahmat-Nya jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur” yang merupakan salah satu syarat untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka,
2. Kepala UPBJJ-UT Kupang selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Bapak Dr. David B.W.Pandie, M.S selaku Pembimbing I, yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Bapak Dr. Stanis Man, S.P.M.Si selaku Pembimbing II, yang telah banyak membantu mengoreksi TAPM ini;
5. Ibu Florentina Ratih Wulandari, S.Ip,M.Si selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik;
6. Kedua orang tua saya yang telah memberikan dukungan materil maupun moril;
7. Istri yang tersayang Yustina Hera dan kedua putra dan putri yang telah memberikan dukungan selama menyelesaikan tulisan ini.

8. Pemerintah Kabupaten Flores Timur yang sangat kooperatif dalam memberikan bantuan dan dukungan morilnya.
9. Teman-teman mahasiswa seangkatan yang telah memberikan motivasi dan dukungan selama menjalankan proses perkuliahan hingga terselesainya studi.

. Seraya memohon rahmat dari Tuhan Yang Maha Kuasa serta restu leluhur lewo tanah berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Larantuka, Oktober 2013

PENULIS

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B Rumusan masalah	12
C Tujuan Penelitian	13
D Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Kajian teori	15
1. Kinerja Karyawan	16
2. Motivasi	24
3. Gaya Kepemimpinan	38
4. Pengaruh Antar Variabel	58
5. Penelitian Sebelumnya	61
B. Kerangka Pemikiran	64
C. Hipotesis	65
BAB III METODE PENELITIAN	66
A. Desain Penelitian	66
B. Populasi dan Sampel	66
C. Variabel Penelitian Dan Defenisi Operasional	66
D. Prosedur Pengumpulan Data	71
1. Sumber Data	71

2. Teknik Pengumpulan Data	72
3. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas	73
a. Uji Validitas	73
b. Uji Reliabilitas	74
E. Metode Analisis Data	74
1. Analisis Deskriptif	74
2. Analisis Statistik Inferensial	74
a. Analisis Regresi Linear Berganda	74
b. Uji Asumsi Klasik	76
c. Pengujian Hipotesis	78
d. Koefisien Determinasi (R^2).....	81
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
A. Hasil Penelitian	82
1. Gambaran Umum Perusahaan	82
a. Sejarah Perusahaan.....	82
b. Struktur Organisasi	82
2. Gambaran Umum Karyawan.....	84
3. Gambaran Pelayanan	86
a. Tingkat Pelayanan	86
b. Jam Pelayanan	87
c. Pelayanan Pelanggan	88
4. Kegiatan Usaha/Operasional dan Hasil yang dicapai Perusahaan.....	88
a. Pengadaan Air Baku	88
b. Produksi, Distribusi dan Penjualan	89

c. Kinerja Keuangan	90
5. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas	92
a. Hasil Uji Validitas	93
b. Hasil Uji Reliabilitas	95
6. Analisis Deskripsi	96
a. Capaian Indikator Variabel Motivasi Kerja	96
b. Capaian Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan.....	96
c. Capaian Indikator Variabel Kinerja Karyawan ..	102
7. Analisis Statistik Inferensial	104
a. Analisis Regresi Linear Berganda.....	104
b. Uji Asumsi Klasik	105
c. Uji Hipotesis	108
d. Koefisien Determinasi	111
B. Pembahasan	111
1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	112
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	113
3. Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	115
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	117
A. Kesimpulan Penelitian	117
B. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	119

DAFTAR GAMBAR

No		Halaman
2.1	Teori Kebutuhan Model Maslow	31
2.2	Kerangka Berpikir	64
4.1	Struktur organisasi PDAM Kabupaten Flores Timur.....	84
4.2	Hasil Pengujian Normalitas	106
4.3	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	108

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

No		Halaman
1.1	Tingkat Kehadiran Karyawan	10
3,1	Variabel dan Indikator	97
3.2	Kriteria Pengklasifikasian Presentase Skor Tanggapan Responden	75
4.1	Status Kepegawaian Responden.....	84
4.2	Profil responden berdasarkan Pendidikan Tahun 2011	85
4.3	Profil responden berdasarkan Jenis Kelamin 2011	85
4.4	Tingkat Pelayanan PDAM Kabupaten Flores Timur.....	87
4,5	Kegiatan usaha dan capaian hasil	89
4.6	Tingkat produksi,distribusi dan penjualan air	90
4.7	Laporan Laba/Rugi PDAM Kabupaten Flores Timur Tahun 2004 s/d 2007 (Rp-000),	92
4.8	Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi ,.....	93
4.9	Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	94
4.10	Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	95
4.11	Hasil Pengujian Reliabilitas	96
4.12	Skor Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X1)	97
4.13	Skor Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)	100
4.14	Skor Frekuensi Variabel Kinerja (Y)	102
4.15	Hasil Estimasi Regresi	104
4.16	Hasil Uji Multikolinearitas	106
4.17	Hasil Uji t Secara Parsial	109
4.18	Hasil analisis regresi secara simultan	110
4.19	Koefisien determinasi	111

DAFTAR LAMPIRAN

No		Halaman
1	Daftar Pertanyaan (Kuisisioner).....	121
2	Tabulasi Data	126
3	Hasil Uji Validitasd dan realibilitas Variabel Motivasi.....	130
4	Hasli Uji Validitasd dan Realibilitas Gaya Kepemimpinan.....	133
5	Hasil Uji Validitasd dan Realibilitas Gaya Kepemimpinan.....	134
6	Hasli Uji Validitasd dan Realibilitas dan Realibilita.....	136
7	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Kinerja Karyawan.....	137
8	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	142
9	Koefisien Determinasi (R ²).....	144

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan tujuan dari suatu organisasi, oleh karena itu, peran sumber daya manusia sangatlah penting, karena sumber daya ini merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan, oleh karena itu sangatlah diperlukan manusia sebagai sumber daya yang paling potensial dengan kemampuan dan keterampilannya untuk menggerakkan roda perusahaan. Untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. .

Sumber daya manusia yaitu sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan, dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009). Sejalan dengan itu Simamora (2006) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumberdaya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik. Menurut Stoner (1996) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil.

Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi (Suranta, 2002). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Kemudian elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999).

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kabupaten Flores Timur merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah yang bertanggung jawab atas penyediaan air bersih bagi masyarakat daerah Kabupaten Flores Timur. Sebagai perangkat daerah khususnya PDAM Kabupaten Flores Timur dituntut untuk dapat bekerja dengan karyawan dengan berdasarkan moral yang baik, bertaqwa berdaya

guna, bersih, professional dan mengutamakan kepentingan / pelayanan kepada masyarakat daripada kepentingan sendiri dan sadar akan tanggung jawabnya. Karyawan PDAM Kabupaten Flores Timur harus lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadinya dan wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku serta melaksanakan tugas kedinasan yang diperankan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab. Namun demikian masih ada kendala untuk mewujudkan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Flores Timur yang memiliki etos kerja dan kinerja yang baik dari berbagai aspek antara lain aspek pelayanan, produktivitas air, kualitas air dan sebagainya.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gaji karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh ada yang dominan ada juga yang tidak.

Dalam penelitian ini, pembahasan dibatasi pada pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dapat menunjang terlaksananya peningkatan efektifitas dan efisien organisasi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Banyaknya keluhan masyarakat yang ditujukan ke PDAM, ternyata pelayanan dari unit tersebut kurang memuaskan. Hal ini berdasarkan banyaknya kritik maupun keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa baik yang secara

langsung maupun yang tidak langsung seperti kelambanan dalam menangani masalah, diskriminasi, kurangnya tanggapan terhadap keluhan masyarakat, dan lain sebagainya sebagai akibat dari kinerja karyawan yang kurang optimal.

Berdasarkan hasil pemeriksaan BPKP, hampir semua PDAM di Indonesia tidak menunjukkan kinerja bisnis yang sehat, delapan puluh persen PDAM di Indonesia tercatat tidak sehat. Ada dua masalah besar yang saat ini melanda PDAM se Indonesia termasuk PDAM Kabupaten Flores Timur, yaitu utang sebesar Rp. 5,5 triliun dan selalu merugi. Utang bersumber dari luar untuk operasional karena tingkat operasional yang tinggi. Tak mengherankan ketika masyarakat meminta pelayanan maksimal, PDAM sulit melakukannya. Di pihak lain, justru PDAM selalu menghadapi masalah yang tak pernah mengidentikkan sebagai unit usaha yang tidak efisien.

Pendapatan PDAM Kabupaten Flores Timur yang berasal dari penjualan air dan non air, secara keseluruhan dalam Tahun 2010 tidak mencapai target, yaitu hanya 67,11% dari anggaran, sedangkan Tahun 20011 (s.d. Juni) baru mencapai 43,11% dari anggaran. Tingkat pelayanan atas penduduk di wilayah Kabupaten Flores Timur dalam Tahun 2010 mencapai 12,14% dan Tahun 2012(s.d. Juni) mencapai 12,06%, sehingga masih jauh dari target yang diharapkan sesuai Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999, yaitu minimal sebesar 60%.

Adapun gambaran kondisi Laporan Hasil Audit kinerja perusahaan PDAM kabupaten flores timur oleh BPKP perwakilan provinsi NTT tahun 2011 terkait dengan hasil kinerja yang akan digambarkan sebagai berikut :

a. Aspek Pelayanan :

Masih rendahnya cakupan layanan PDAM yakni sebesar 26.755 jiwa atau 11,52% dari jumlah penduduk 232.321 jiwa. Sedangkan penduduk di wilayah teknis yang terlayani sebanyak 26.655 jiwa atau 46,55% dari jumlah penduduk yang ada pada jaringan pipa PDAM sebanyak 57.469 jiwa.

b. Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi terpasang PDAM yang telah dibangun semua sudah dimanfaatkan tapi kapasitas produksi rill belum digunakan sepenuhnya yaitu sebagai berikut :

Kapasitas produksi terpasang	: 1.933.078 m ³
Kapasitas prod.terpasang tapi tidak dimanfaatkan	: 0 m ³
Kapasitas produksi rill	: 1.933.078 m ³
Volume Produksi	: <u>1.523.166 m³</u>
Kapasitas menganggur	: <u>409.892 m³</u>

c. Kualitas air

PDAM belum memenuhi syarat yang ditetapkan Permenkes No.492/MENKES/PER/IV/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. PDAM juga belum melakukan pengawasan internal atas kualitas air minum sesuai dengan Permenkes No.7346/MENKES/PER. VI/2010 tentang Tata Laksana Pengawasan Kualitas Air Minum. Disamping itu kontinuitas air yang didistribusikan berkisar 18 jam per hari.Hal ini tidak sesuai dengan standar kontinuitas yaitu sebesar 10 m³/ kk/bulan atau 60 liter /orang/hari.

d. Air Tanpa Rekening /Non Revenue Water (NRW)

Dari air yang telah didistribusikan ke pelanggan sebesar 1.523,168 m³ telah dijual ke pelanggan sebesar 1.022.503 m³, sehingga terdapat NRW distribusi sebesar 32,87 % yang disebabkan karena kerusakan jaringan transmisi distribusi dan sambungan rumah, rusak meter air pada pelanggan, pembacaan meter air yang tidak akurat, kelemahan administrasi dalam proses billing.

e. Pendistribusian air bersih.

Dimana pendistribusian air yang tidak merata bagi pelanggan, baik di daerah dataran tinggi maupun di daerah dataran rendah, baik yang dekat instalasi maupun yang terjauh sesuai dengan kebutuhan standarnya karena tidak ada sistem pengaturan atau jadwal yang pasti, dan ini menjadi masalah klasik di daerah distribusi seperti di atas, sehingga sering terjadi kritik maupun keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa baik yang secara langsung maupun yang tidak langsung seperti kelambanan dalam menangani masalah, diskriminasi, kurangnya tanggapan terhadap keluhan masyarakat, dan lain sebagainya sebagai akibat dari kinerja karyawan yang kurang optimal.

f. Manajemen sambungan baru, dimana kurang responnya permintaan pelanggan dalam pemasangan jaringan bagi pelanggan baru.

g. Manajemen tanggap, yakni kurang respon terhadap setiap masalah dan laporan pelanggan, kapan pun dan di mana pun, lokasinya jauh maupun dekat. Hal ini dapat terwujud bila dilakukan melalui pendekatan secara kekerabatan (teman /keluarga).

- h. Disiplin masuk kantor, dimana hampir semua karyawan masuk/keluar kantor tidak tepat waktu dengan berbagai alasan.

Seorang karyawan dapat bekerja secara professional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik, karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras. Hal itu dibuktikan berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon W (1967) yang dikutip Mangkunegara (2005), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan sebagai salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi. Seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang bekerja sama dengannya sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Rivai (2004:3), kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi". Menjadi pemimpin yang

efektif untuk sebuah organisasi tentunya bukanlah mudah. Banyak sekali keahlian atau tanggung jawab yang harus mereka kuasai dan begitu besar harapan (dari orang lain) yang harus mereka pikul untuk menjadikan organisasinya supaya sukses.

Oleh karena itu bagi perusahaan yang khususnya bergerak dibidang jasa pelayanan yang mengandalkan tingkat kinerja pegawai di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya. Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan melalui praktek kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang handal dan motivasi berprestasi yang tinggi dan terarah.

Seperti kita ketahui, pada umumnya perusahaan harus bisa mempertahankan citranya agar dapat memperluas / menguasai pangsa pasar. Dalam hal ini perusahaan juga harus bisa meningkatkan kualitas perusahaan misalnya dari segi intern perusahaan itu sendiri antara lain peningkatan kualitas karyawan. Kualitas karyawan dapat dilihat dari motivasi yang di berikan perusahaan kepada karyawan melalui semangat dan disiplin karyawan diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan yang dapat mendatangkan profit.

Dalam melakukan kegiatan produksinya hampir semua menggunakan tenaga kerja manusia, sehingga dalam proses produksi memerlukan ketrampilan tenaga kerja manusia yang handal yang nantinya akan dapat meningkatkan produktifitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, diperlukan kondisi psikologis yang mendorong karyawan untuk melakukan usaha sehingga yang dilakukan diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan. Salah satu tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba yang bisa didapat dengan produktifitas yang tinggi,

sehingga apa yang menjadi output perusahaan benar-benar dapat dinikmati konsumen karena saat ini perusahaan air minum memiliki prospek cerah dimasa depan untuk lebih mengembangkan usahanya.

Hampir setiap rumah tangga menggunakan jasa PDAM untuk memenuhi kebutuhan air setiap harinya. Untuk meningkatkan usaha pengembangan dan peningkatan ketrampilan karyawan yang bertujuan untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan PDAM dalam mencapai hasil kerjanya yang telah ditetapkan oleh perusahaan salah satunya adalah melalui peningkatan semangat kerja dan disiplin kerja sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan kondisi kinerja karyawan yang tidak maksimal tersebut, maka dalam pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan bahwa kurang adanya motivasi terhadap karyawan dalam hal pemenuhan akan kebutuhan pegawai baik materi maupun non materi belum menjadi skala prioritas, yang terpenting bagi organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga secara empiris motivasi kerja karyawan pada PDAM Kabupaten Flores Timur dapat dinilai dari tingkat disiplin kerja karyawan yang dihitung dari tahun 2011 sampai tahun 2012, tingkat kehadiran karyawan semakin hari semakin menurun yang ditandai dengan tingginya jumlah absensi dari sebelumnya 10 persen, pada tahun 2012 mencapai 20 persen. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut .

Tabel 1.1 .
Tingkat kehadiran karyawan

Tahun	% Hadir	% Absen
2010	90	10
2011	86	14
2012	80	20

Sumber : PDAM. Flotim

Selain masalah kehadiran di kantor, masih dijumpainya pegawai yang bekerja sekedar untuk mencari nafkah menghidupi keluarganya atau bekerja sebagai formalitas dengan kegiatan apel pagi dan absensi saja dan apabila masuk kemudian mangkir tanpa peduli dengan tugas dan tanggung jawabnya, tanpa ada rasa bersalah yang dituntut hanya hak-haknya saja, bekerja dengan malas-malasan, korupsi jam kerja dari pada semestinya, masih banyak dijumpai pegawai mengisi waktu dengan duduk-duduk, membaca koran, ngobrol dengan teman-teman dan ijin keluar kantor untuk urusan yang tidak ada hubungannya dengan kedinasan.

Hal lain juga ditemui dilapangan terkait dengan karyawan yang bekerja sebagai penyuplai air, pemeliharaan jaringan pipa air dimana dalam keseharian bekerja tidak diberi tunjangan atau bonus serta insentif bagi karyawan yang berprestasi karena berkaitan dengan pekerjaan lapangan yang membutuhkan fisik yang kuat dengan tingkat resiko yang tinggi tetapi hanya dihargai haknya dengan gaji bulanan, sehingga apabila terjadi permasalahan dilapangan cenderung tidak direspon dengan baik.

Permasalahan lain yang menyebabkan rendahnya motivasi kerja karyawan adalah belum terpenuhinya hak atas uang pensiun atau jaminan hari tua bagi

setiap pegawai dan direksi PDAM Kabupaten Flores Timur. Dasar dari pembayaran pensiun ini adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tanggal 5 Nopember 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum pasal 32 yang menyebutkan bahwa Pensiun Direksi diatur sesuai dengan Peraturan Dana Pensiun Dapenma Pamsi. Kondisi tersebut disebabkan direksi tidak mengusahakan pendanaan untuk pemenuhan hak pegawai atas uang pensiun dan tidak berkonsultasi dengan Bupati sebagai pemegang saham atas PDAM perihal konsekuensi pembiayaan pensiun tersebut.

Direksi PDAM menjelaskan bahwa untuk ikut dalam Dapenma Pamsi, PDAM mengalami kesulitan keuangan dalam pembayaran aktuarial dan premi bulanan dan telah berkonsultasi dengan pemda atas pembiayaan tersebut, namun karena keterbatasan dana pada pemda sehingga belum dapat direalisasikan pembayaran atas aktuarial dan premi bulanan yang menjadi tanggung jawab dari pemilik perusahaan.

Disamping masalah menyangkut motivasi, masalah gaya kepemimpinan juga belum diterapkan secara efektif. Sejak tahun 2007 sampai tahun 2010 gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah model kepemimpinan partisipatif dimana perusahaan tidak hanya mengejar target tetapi bagaimana membangun hubungan sesama rekan kerja, kepedulian terhadap kebutuhan karyawan, mempunyai rencana kerja, sistem pengendalian, evaluasi hasil kerja, pengembangan kompetensi karyawan, serta menjadi teladan bagi karyawan karena pimpinan berpartisipasi langsung dilapangan terkait dengan pekerjaan teknis sehingga karyawan merasa ada hubungan kedekatan dengan seluruh karyawan. Sedangkan pada tahun 2011 sampai awal tahun 2013 semangat kerja para karyawan

mengalami penurunan yang ditandai dengan keterlambatan pada jam masuk kantor, kurang respon terhadap kebijakan pimpinan dan sebagainya sehingga menimbulkan ketidakefektifan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul " Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur ".

B. Perumusan Masalah

Karyawan dinilai baik kinerjanya apabila melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasinya. Akan tetapi harapan ini bagi organisasi sering tidak dapat dipenuhi oleh karyawan tersebut. Berdasarkan hasil pengamatan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur menunjukkan bahwa kinerja karyawan di lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur belum sesuai dengan yang diharapkan dimana capaian program kinerja yang belum mencapai standar .Hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu motivasi dan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan PDAM terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur ?
2. Apakah motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur ?

3. Apakah Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisis berbagai pertanyaan yang termuat dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui persepsi karyawan PDAM terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur.
3. Untuk mengetahui secara simultan pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pimpinan PDAM Kabupaten Flores Timur dalam memotivasi pegawai dalam bekerja, menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya.

2. Menambah pengetahuan, membuka cakrawala berpikir dan menambah wawasan peneliti, khususnya mengenai motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja Karyawan/Pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentu yang berperan aktif dalam menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai yang terdapat dalam organisasi untuk berkinerja dengan baik. Seiring dengan era globalisasi setiap pegawai dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik kepada masyarakat, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson, *et all*, 1995). Antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga terdapat hubungan yang erat. Dengan kata lain apabila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga juga baik (Prawirosentono, 2004). Untuk mewujudkan keinginan ini tentunya peningkatan kinerja karyawan sangat dibutuhkan. Banyak faktor yang mempengaruhi untuk menuju optimalisasi kinerja karyawan.

Sehubungan dengan hal tersebut untuk mengkaji kinerja tidak akan lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja tersebut. Landasan teori atau kerangka teori adalah merupakan ladsan atau dasar pemikiran lebih lanjut masalah yang akan diteliti. Landasan teori ini merupakan suatu dasar pemikiran dalam menanggapi, memahami dan memecahkan masalah yang ada dalam penelitian ilmiah. Hal ini dimaksudkan untuk menelusuri berbagai konsep variabel penelitian.

Dengan demikian dalam kerangka teoritis ini penulis mengemukakan konsep-konsep teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yaitu motivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja.

1. Kinerja karyawan

a. Pengertian kinerja.

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal. Cukup banyak batasan yang dikemukakan oleh para ahli terkait dengan kinerja.

Mangkunegara (2000, 67) berpendapat bahwa kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2003) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Barry (1999,2) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka

upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak bersiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut Donnelly et.al (1997), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan, kebutuhan dan sikap
- 4) Persepsi terhadap tugas
- 5) Imbalan internal dan eksternal
- 6) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu (a) Kemampuan, (b) Keinginan dan (c) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan penilaian terhadap kinerja. Metode penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan perusahaan.

Definisi diatas menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan demikian

kinerja ini perlu dievaluasi/dinilai setiap saat atau dalam periode waktu tertentu sebagai umpan balik positif dalam mendorong peningkatan kinerja.

Dari beberapa definisi kinerja diatas dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2000), penilaian kinerja didefinisikan sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini dan waktu lampau bila dibandingkan dengan standar kinerja. Penilaian kinerja yang efektif akan digunakan oleh perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan yang mempengaruhi promosi, kompensasi, peatihan dan pengembangan, transfer dan pemutusan hubungan kerja. Bagi karyawan, peniaian kinerja dianggap sebagai pemberian umpan balik untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun tujuan penialian kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005) adalah :

- 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.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- 1) Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
 - a) Identifikasi kebutuhan pelatihan,
 - a) Umpan balik kinerja
 - b) Menentukan transfer dan penugasan
 - c) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 2) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi:
 - a) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
 - b) Pengakuan kinerja karyawan
 - c) Pemutusan hubungan kerja dan
 - d) Mengidentifikasi yang buruk.
- 3) Keperluan perusahaan, yang meliputi:
 - a) Perencanaan SDM
 - b) Menentukan kebutuhan pelathan
 - c) Evaluasi pencapaian tujuan perusaha
 - d) Informasi untuk identifikasi tujuan
 - e) Evaluasi terhadap sistem SDM, dan
 - f) Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4) Dokumentasi, yang meliputi:
 - a) Kriteria untuk validasi penelitian
 - b) Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM

- c) Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, *et all*, 1995), antara lain:

- 1) Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), Latar belakang (pengalaman, keluarga, dst).
- 2) Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan(kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
- 3) Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

c. Indikator penilaian kinerja pegawai.

Penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi.

Pengukuran kinerja mencakup indikator- indikator pencapaian kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli tentang indikator kinerja.

Menurut Hasibuan (2003 : 68 – 90) terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) dengan seorang karyawan yakni antara lain :

- 1) Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
- 3) Sejauhmana tingkat produktivitas karyawan.
- 4) Pengetahuan teknis karyawan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan menyelesaikan.
- 5) Seberapa jauh karyawan tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 6) Kemampuan berkomunikasi baik sesama rekan maupun dengan atasannya.
- 7) Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
- 8) Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
- 9) Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 10) Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi teman – temannya untuk bekerja lebih baik.

Menurut Riduwan (2002: 65) bahwa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain adalah sebagai berikut :

1) Inisiatif mencari langkah yang terbaik.

Inisiatif mencari langkah yang terbaik merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

2) Menguasai Job Description.

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

3) Hasil yang dicapai

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

4) Tingkat kemampuan kerjasama

Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

5) Ketelitian

Ketelitian yang tinggi yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya

6) Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah

Adanya kesesuaian antara tugas yang diberikan pimpinan terhadap kemampuan karyawan dapat menentukan kinerja karyawan.

7) Tingkat kualitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

8) Tingkat ketepatan penyelesaian kerja

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

9) Tingkat kuantitas hasil kerja.

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya. Berhasil atau tidaknya organisasi dalam pencapaian hasil sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik pula.

2. Motivasi

a. Pengertian motivasi.

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerak. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal.

Robbin (2002:55) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008:125) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Seorang individu melakukan sesuatu atas dasar keinginan serta adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi sebagai dorongan seorang individu menjadi sangat penting, tanpa adanya dorongan tersebut maka individu tersebut tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan.

Morrison (1993) dalam Hakim (2006:167) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek atau sasarnya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran sebesar- besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektifitas kerja dapat dicapai. Dengan adanya target atau sasaran itulah yang mengarahkan serta memotivasi karyawan untuk mengerjakan sesuatu.

Pendapat Harold Koontz (1989) dalam Suharto dan Cahyono (2005:17) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan dan upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya akan memuaskan keinginan. Sedangkan Robbins (2001) dalam Suharto dan Cahyono (2005:17) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat daya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap tingkat perpindahan karyawan, dari karyawan baru atau pemula menjadi karyawan yang terampil dan berpengalaman. Karyawan akan menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Pada umumnya, tidak terlaksananya tugas atau pekerjaan yang dibebankan tentu ada sebab-sebabnya. Mungkin dikarenakan karyawan yang bersangkutan tidak mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, akan tetapi mungkin juga oleh karena karyawan tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Dalam hal ini tugas pimpinan adalah agar dapat memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahannya sehingga mampu bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Bila dalam suatu organisasi ada petunjuk bahwa motivasi kerja turun, hendaknya organisasi segera mencari penyebabnya dan segera ditentukan upaya penyelesaiannya. Dengan adanya

motivasi kerja yang tinggi, pekerjaan lebih cepat terselesaikan, mengurangi tingkat kesalahan ataupun memperkecil tingkat absensi.

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 merupakan faktor psikologis yang menunjukkan 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).

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan adalah :

- 1) Cara berinteraksi.
- 2) Menjadi pendengar aktif.
- 3) Penyusunan tujuan yang menantang.
- 4) Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
- 5) Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan Herzberg, maka seorang pemimpin harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator sebagai berikut (Manullang, 1987:152-153) :

1) Achievement (keberhasilan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

2) Recognition (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan berbagai cara, misalnya dengan menyatakan dengan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan suatu penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3) The Work it self (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus di hindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

4) Responsibilities (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penyerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5) Advancement (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut. Hal tersebut diatas dapat dilihat bahwa setiap orang mempunyai keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu serta mengharapkan kepuasan daya hasil kerjanya.

Menurut Hasibuan, (2006:163) dalam buku Anwar (2003:34) mengatakan bahwa : Teori motivasi mempunyai sub variabel yaitu motif, harapan dan insentif, adapun pengertiannya adalah :

- 1) Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- 2) Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi

karena perilaku untuk mencapai tujuannya.

- 3) Insentif (*Insentve*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi yang standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Teori motivasi

Tiap-tiap orang memiliki motivasi, yaitu dorongan dari dalam dirinya yang tercermin dalam perilakunya. Timbulnya dorongan itu disebabkan oleh adanya insentif (rangsangan) atau stimulus yang harus diraih untuk memenuhi kebutuhannya. Untuk mencapai keefektivan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori-teori motivasi menurut sigit (2003:45) dalam bukunya yang berjudul "Esensi Perilaku Organisasional" Secara garis besar ada lima kelompok teori motivasi yang menjelaskan hubungan antara dorongan dengan perilaku adalah sebagai berikut:

- 1) Teori motivasi kebutuhan (kepuasan).

Teori motivasi kebutuhan atau juga teori kepuasan yang menjelaskan bahwa yang mendorong terjadinya perilaku ialah adanya kebutuhan yang harus dipuaskan. Dalam teori ini ada empat aliran antara lain :

- a) Teori Maslow : Hirarki Kebutuhan

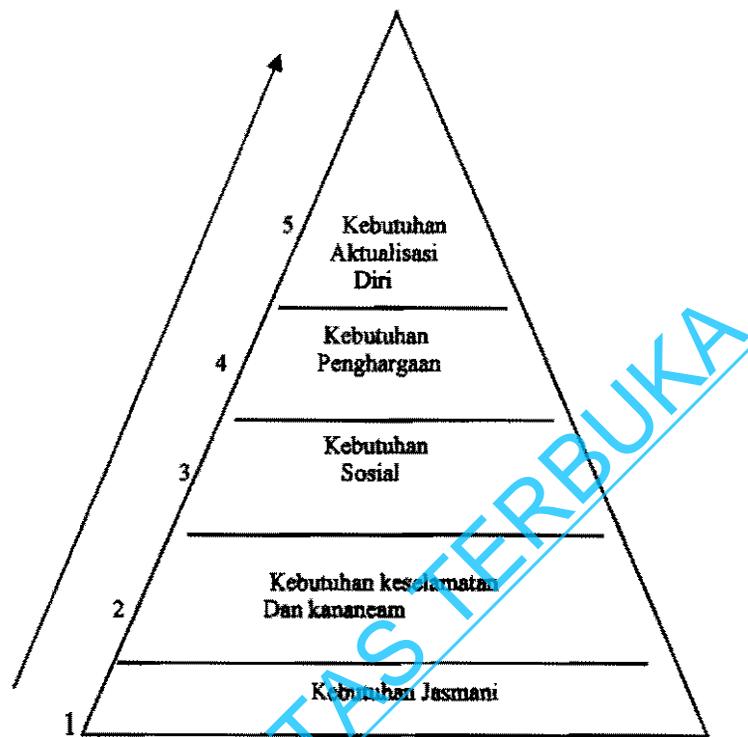
Teori ini terkenal dengan nama teori hirarki kebutuhan (need hierarchy theory) dimana semua kebutuhan manusia itu

dipenuhi dan dipuaskan terlebih dahulu dari yang paling urgen atau yang paling bawah atau paling atas yang dalam hal ini kebutuhan fisiologis(jasmani) demi kelestarian hidupnya, sampai kebutuhan yang paling atas yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Yang dikelompokkan kedalam lima kategori yang tersusun secara hirarki dari bawah keatas atau dari atas kebawah yaitu antara lain sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (physiological needs), adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik seperti: makan, minum, istirahat dan tidur demi kelestarian tubuh jasmani..
- 2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (safety and security needs), yaitu kebutuhan perlindungan akan jiwa, barang, kekayaan, pekerjaan, jabatan dan segala miliknya. Yang dibutuhkan betul betul keselamatan dan keamanan, bukan hanya rasa aman saja.
- 3) Kebutuhan sosial (social needs), ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan penghargaan (esteem needs), yaitu kebutuhan-kebutuhan manusia yang baik, unggul, hebat, berprestasi, melebihi orang lain, diakui, berharga, dan lain sebagainya dari orang lain.

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (atau pengisian diri, adalah kebutuhan seseorang untuk merealisasikan dan mengembangkan bakat dan potensi dirinya yang dianggap paling oelh dirinya.

Teori hirarki kebutuhan ini dapat dilukiskan seperti gambar berikut :



Gambar.2.1
Teori Kebutuhan Model Maslow

Menurut Maslow (1943), kebutuhan-kebutuhan manusia tersebut muncul dalam hirarki yang berbeda. Teori Maslow secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasikan oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-

subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

b) Teori Alderfer :ERG

Teori alderfer disebut teori ERG yang merupakan singkatan dari Existence, Related, and Growth. Dia mengelompokkan semua kebutuhan manusia kedalam tiga kategori yaitu : 1). kebutuhan-kebutuhan eksistensi (Existence) yaitu Kebutuhan yang membuat kelestarian hidup manusia secara jasmani. 2). kebutuhan-kebutuhan related (Reliated needs) yaitu kebutuhan sosial ditambah dengan kebutuhan keselamatan. 3). kebutuhan-kebutuhan Pertumbuhan (Growth needs) yaitu Dia mengakui adanya hirarki kebutuhan yang paling bawah adalah Existence (E) yang ditengah adalah kebutuhan Related (R) dan yang diatas adalah kebutuhan Growth (G).Ketiga kategori ini dapat terjadi dalam waktu yang bersamaan atau dapat dipenuhi yang atas baru kebawah ataupun sebaliknya tergantung situasinya.

c) Teori dwi Faktor (Dual Factor Theory)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang dikaitkan dengan motivasi karyawan dalam pekerjaan. Menurut Herzberg karyawan memiliki rasa kepuasan kerja dan rasa ketidak puasan kerja dalam pekerjaannya. Adapun faktor-faktor

- 6) Kebijakan dan administrasi perusahaan khususnya mengenai bidang personalia
 - 7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.
- d) Teori motivasi berprestasi (Teori McClelland)

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007) :

- 1) Kebutuhan pencapaian (need for achievement) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan akan kekuatan (need for power) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan hubungan (need for affiliation) : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu. Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah :

- a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b) Harga diri
- c) Harapan pribadi

- d) Kebutuhan
- e) Keinginan
- f) Kepuasan kerja
- g) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah :Jenis dan sifat pekerjaan

- a) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- b) Organisasi tempat bekerja
- c) Situasi lingkungan pada umumnya
- d) Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

2) Teori-teori Proses.

Ada dua teori proses yaitu teori harapan (expectancy theory) menurut Vroom dan teori keadilan (equity theory) menurut Adams.

a) Teori harapan (expectancy theory)

Teori ini sangat sederhana dikembangkan oleh Vroom yang menyatakan bahwa hasil karya atau kinerja adalah fungsi dari pada motivasi dan kemampuan yang kemudian mengembangkan faktor motivasi yang ia sebut dengan istilah *effort* (upaya) dengan memasukan faktor harapan (expectancies). Dalam teori yang dikembangkan ini menggunakan lima variabel yakni expectancies (harapan), hasil (outcomes), sarana (instrumentalities), nilai (valences), dan pilihan (choices).

b) Teori keadilan.

Teori keadilan (equity theory) yang dikembangkan Adams didasarkan atas premis bahwa motivasi dipengaruhi oleh derajat keadilan yang dipresepsikan oleh seseorang karyawan dalam situasi kerjanya. Jika seorang karyawan merasa bahwa dirinya dibayar kurang dari teman kerjanya yang sederajat untuk pekerjaan yang sama, pada hal pengorbanannya juga sama maka ia merasa diperlakukan tidak adil dan akan berusaha untuk mengurangi perasaan diperlakukan tidak adil dengan perbuatan tertentu.

3) Teori penetapan sasaran (goal setting theory)

Pendapat dari teori ini adalah bahwa keinginan (intention) yang ada dalam batin untuk mencapai tujuan (goal) merupakan motivasi kerja.

4) Teori modifikasi perilaku

Teori ini didasarkan pada premis bahwa orang akan melakukan perbuatan jika ia memperoleh rangsangan yang menyenangkan (menyenangkan), dan tidak melakukan perbuatan jika rangsangannya menyakitkan yang dapat diketahui dari pengalamannya atau atas dasar logika.

5) Theory X dan Teori Y

Dicetuskan oleh McGregor di, disarankan untuk digunakan oleh manajer dalam mengelola pekerjaan dalam kehidupan organisasi yang dapat dipakai untuk memotivasi kerja karyawan.

c. Indikator motivasi kerja.

Menurut Riduwan (2002:66) motivasi kerja dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut :

- 1) Upah / Gaji yang layak, yang dapat diukur melalui gaji yang memadai dan besarnya sesuai standar mutu hidup
- 2) Pemberian insentif, yang diukur melalui pemberian bonus sewaktu-waktu, rangsangan kerja, prestasi kerja
- 3) Mempertahankan harga diri, yaitu diukur dengan iklim kerja yang kondusif, kesamaan hak, dan kenaikan pangkat
- 4) Memenuhi kebutuhan rohani, yaitu diukur dengan kebebasan menjalankan sariat agama, menghormati kepercayaan orang, dan penyelenggaraan ibadah.
- 5) Memenuhi kebutuhan partisipasi, yaitu diukur melalui kebersamaan, kerjasama, rasa memiliki, dan bertanggung jawab.
- 6) Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, dalam hal ini diukur dengan seleksi sesuai kebutuhan, memperhatikan kemampuan, memperhatikan pendidikan, kemampuan.
- 7) Menimbulkan rasa aman di masa depan, seperti egative penyelenggaraan jaminan hari tua, pembayaran egativ, pemberian perumahan.
- 8) Memperhatikan lingkungan tempat kerja, yang diukur melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, jauh dari polusi dan berbahaya.
- 9) Memperhatikan kesempatan untuk maju, yang diukur dengan memberikan upaya pengembangan, kursus, diklat.

- 10) Menciptakan persaingan yang sehat, yang diukur melalui produktivitas, prestasi kerja, pengembangan karir yang jelas, bonus, kinerja pegawai, penghargaan dan hukuman.

Motivasi eksternal merupakan motivasi yang dibangkitkan karena mendapatkan rangsangan dari luar berupa peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antara karyawan, dan lain sebagainya. Motivasi dapat pula dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal dengan sasaran yang ingin dicapai berada dalam individu itu sendiri.

Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, ia merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Seorang karyawan yang memiliki semangat dan kegairahan dalam bekerja sudah tertarik pada pekerjaannya, karena kerja keras memberikan kepuasan kerja pada dirinya. Faktor-faktor lingkungan karyawan seperti aturan, kebijakan, corak hubungan dengan atasan, rekan dan bawahan dapat mempengaruhi motivasi karyawan, ini berarti bahwa negative-faktor tersebut perlu memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan sesuai mendapat perhatian jika memang memberikan pengaruh negative terhadap motivasi, termasuk juga pengaturan penggajian dan insentifnya.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan.

Pengertian kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan

mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009) pemimpin dalam suatu organisasi dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi yang dimiliki pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh statusnya, yakni sebagai pimpinan formal.

Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan, sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan. Menurut Kartini Kartono (1994) perbedaan-perbedaan tersebut antara lain dalam; pendapat dan uraiannya, metodologinya, interpretasi yang diberikan dan kesimpulan yang ditarik.

Menurut M. Thoha (2008) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan antara lain:

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pendekatan sifat menganggap pemimpin itu dilahirkan (*given*) bukan dilatih atau diasah. Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan

dan pengalaman. Sehubungan dengan hal tersebut, Keith Davis (dalam Kartini Kartono, 1994) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu: Kecerdasan. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, Motivasi diri dan dorongan berprestasi, Sikap dan hubungan kemanusiaan.

2) Teori Kelompok

Anggapan dari teori ini adalah bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan pengembangan perhatian. Pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Dengan perkataan lain bahwa para bawahan dapat mempengaruhi pemimpin dengan perilakunya. Perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para karyawan jika: Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektifitas dalam pelaksanaan kerja.

3) Teori Situasional dan Model Kontingensi.

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan

permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Menurut Fread Fiedler, kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

b. Fungsi Kepemimpinan

Menurut kartini kartono (1985,650) fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi atau membangunkan motivasi kerja mengemudikan organisasi, membangun jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (1994,47) peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Berarti peranan dari para pimpinan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut. Adapun kepemimpinan itu sendiri mempunyai 5 fungsi antara lain :

- 1) Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungannya dengan pihak luar organisasi
- 3) Pemimpin selaku komunikator yang efektif

4) Mediator yang handal, khususnya dalam hubungannya kedalam terutama dalam menangani situasi konflik.

5) Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

Atas dasar hal-hal tersebut diatas indikator kepemimpinan adalah :

- a) Pengarahan
- b) Hubungan
- c) Pengaruh
- d) Pengendalian
- e) Keteladanan

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikut untuk merealisasikan visinya. Fred Luthans dalam bukunya Wirawan (2002:80) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya yang disesuaikan dengan faktor budaya. Pola pikir Robert Tannenbaum dan Warren H dalam bukunya Wirawan (2002:98) memiliki teori dengan model gaya kepemimpinan berbagi kekuasaan. Model ini disusun dengan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan proses interaksi kekuasaan antara pemimpin dan para pengikutnya.

Hubungan tersebut didasarkan pada tinggi rendahnya kebebasan penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan tinggi rendahnya kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaan mereka dalam interaksi kepemimpinan. Kebebasan menggunakan kekuasaan diaplikasikan oleh pemimpin dan para pengikutnya untuk berinisiatif, mengembangkan dan

menggunakan kreatifitas dan inisiatif, mengambil keputusan, menggunakan teknik mempengaruhi, dan menyusun pola komunikasi.

Kepemimpinan yang efektif merupakan persyaratan mutlak bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan itu dikatakan efektif atau tidak tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Karena sudah jelas bahwa gaya kepemimpinan akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap efektifitas kepemimpinannya. Telah banyak ahli mendefinisikan tentang pengertian gaya kepemimpinan, diantaranya adalah Effendi (2002:28), berpendapat bahwa “ Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan dan mengontrol pikiran, perasaan, atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu”.

Kemudian Flippo dalam Heidjrahman dan Husnan (2000:224), mengatakan bahwa : “ Gaya Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

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 Veithzal Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. 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.

Sehubungan dengan hal tersebut Fiedle (dalam Abi Sujak, 1990:10) mengelompokkan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan).

Dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota sebagai teman sekerja.

- 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Dalam gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya, sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

House (dalam M. Thoha, 1996:259) memasukkan gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan direktif.

Gaya kepemimpinan ini dimana pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan

mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

2) **Kepemimpinan partisipatif.**

Gaya kepemimpinan ini dimana pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

3) **Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.**

Gaya kepemimpinan ini dimana pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut Robbins (2006) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1) **Gaya kepemimpinan Kharismatik.**

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

2) **Gaya kepemimpinan transaksional.**

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas 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.

Yaitu gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

Pemimpin transformasional menaruh 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) Penguatan idealisme : memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
 - b) Amotivasi inspirasional : 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.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Selain Gaya Kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, dalam perkembangannya diperkenalkan pula gaya kepemimpinan oleh Robert K. Greenleaf (1904 - 1990) dalam sebuah tulisannya yang berjudul "The Servant as Leader (Gaya Kepemimpinan Pelayan.).

Menurut Robert Greenleaf, 1970: kepemimpinan pelayan merupakan model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada pegawai (anggota) organisasi, pelanggan, maupun masyarakat. Kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan menyeluruh pada pekerjaan,

komunitas, dan proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. Esensi dari model ini adalah melayani orang lain, yaitu pelayanan kepada pegawai, pelanggan, dan masyarakat sebagai prioritas utama. (Sedarmayanti. 2009. Hal, 202).

Sedangkan didalam buku *Servant Leadership*, kepemimpinan pelayan berawal dari perasaan yang tulus yang timbul dari hati, berkehadapan melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan bersal dari suara hati, kemudian menghadirkan hasrat ingin menjadi pemimpin perbedaan pelayanan yang diberikan adalah memastikan kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang yang lebih dewasa, sehat, bebas, dan otonom, akhirnya menjadi pemimpin berikutnya. telah memberikan kesan yang mendalam dan mengendap kepada para pemimpin, pendidik, dan orang-orang lain yang tertarik dengan masalah kepemimpinan, manajemen, jasa, dan pengembangan individu/pribadi.

Ide-ide yang dikemukakan oleh Greenleaf, telah diterima banyak pihak, dan kemudian dikembangkan oleh Stephen Covey, Peter Senge, MaxDePree, Margaret Wheatley, Ken Blanchard. Banyak orang lainnya yang mengatakan bahwa Kepemimpinan Pelayan adalah suatu cara dalam memimpin dan mengelola organisasi yang lebih baik.

Tulisan Greenleaf dengan judul *Servant Leadership* telah membantu dimulainya gerakan ini, dan pandangannya telah memiliki dampak yang mendalam dan mengembangkan banyak orang. Ide mengenai *Servant Leadership*, yang dicetuskan Greenleaf sejak tahun 1970, telah berlangsung

selama 40 tahun dan telah menciptakan perubahan secara diam-diam di dalam tempat kerja di seluruh dunia (Spears, 2004).

Oleh Karena itu, untuk menjadi pemimpin yang melayani, harus dimulai dengan suatu perubahan cara pandang, sikap, dan perilaku dari para pemimpin sendiri. Manajer sebagai pemimpin harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk sukses dan membantu mereka untuk mencapainya. Atasan yang baik percaya akan hal ini, dan menunjukkannya dalam sikap mereka. Jika pekerja mengetahui adanya perubahan ini, maka moral para pekerja pada setiap level organisasi akan meningkat, dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika pekerja merasa mendapat perlakuan lebih baik, maka mereka akan oleh pemimpin atau atasannya.

Karakteristik Pemimpin Pelayan Menurut Larry Spears, 1995, antara lain :

a) Mendengarkan :

Pemimpin pelayan mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan oleh orang lain. Mereka berusaha mendengarkan secara tanggap apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Mereka mencari tahu apa yang ada dalam hati, dengan cara mendengarkan yang melampaui upaya untuk mengalahkan suara batinnya sendiri, serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

b) Empati :

Pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui untuk jiwa

menyandarkan pada etika dan nilai-nilai universal akan memungkinkan kita untuk bisa melihat persoalan dari posisi yang lebih terintegrasi. Menurut Greenleaf (2002), Pemimpin pelayan senantiasa memiliki ketenangan dalam batinnyanya sendiri.

e) Persuasif :

Ciri khas seorang pemimpin pelayan lainnya adalah pada kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal, dalam membuat keputusan di organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan orang lain, bukannya memaksakan adanya kepatuhan yang buta. Ini merupakan ciri pembeda antara model wewenang tradisional dan model kepemimpinan pelayan. Kepemimpinan pelayan lebih efektif dalam membangun konsensus kelompok untuk memecahkan berbagai permasalahan yang timbul.

f) Konseptualisasi :

Pemimpin pelayan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Banyak orang yang telah disibukkan oleh kebutuhan untuk meraih tujuan operasional jangka pendek. Pemimpin pelayan tidak seperti itu. Ia terus membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas. Ini berarti pemimpin pelayan harus mengusahakan

keseimbangan yang rumit dan kompleks antara konseptualisasi dan fokus operasional sehari - hari.

g) Kemampuan melihat masa depan (memiliki visi) :

Kemampuan untuk memperhitungkan sebelumnya, atau meramalkan hasil satu situasi sulit untuk didefinisikan, tetapi mudah untuk dikenali. Orang mengetahui dan menyadarinya bila mereka melihatnya. Kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi) adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.

h) Kemampuan melayani :

Melayani atau *stewardship* menurut Peter Block (1993), adalah "memegang sesuatu dengan kepercayaan kepada orang lain." Kepemimpinan pelayan haruslah mempunyai kemampuan untuk melayani, dan terutama komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Ini juga menekankan pada pentingnya aspek keterbukaan dan mempengaruhi, bukannya pengendalian (*controlling*). Pemimpin pelayan berusaha dengan segenap upaya untuk mengarahkan agar semua yang ada dalam organisasi memainkan peranan penting dalam menjalankan organisasi tersebut dengan mengarah kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar. Pemimpin pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Dalam hal ini, pemimpin pelayan memiliki

komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu dalam organisasi di mana ia berada.

i) Membangun komunitas :

Pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi. Kepemimpinan pelayan menyatakan bahwa komunitas yang sesungguhnya (keluarga) dapat juga diciptakan di lingkungan bisnis dan lembaga lainnya. Yang diperlukan untuk membangun kembali masyarakat sebagai bentuk kehidupan yang bisa dihayati bagi sejumlah besar orang adalah hadirnya sejumlah pemimpin pelayan yang menjadikan kebutuhan pribadinya sebagai prioritas terakhir dan lebih mengutamakan pihak lain sebagai tujuan hidupnya. (Sedarmayanti, 2009, Hal. 206-207).

Jim Laub (1999) telah meneliti karakteristik dan definisi mengenai kepemimpinan pelayan, dengan tujuan untuk menghasilkan alat pengukuran yang valid dalam menilai kepemimpinan pelayan di organisasi. Hasilnya adalah Organizational Leadership Assessment (OLA), serta sebuah definisi yang komprehensif mengenai kepemimpinan pelayan, yaitu:

Kepemimpinan pelayan adalah sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikut dibandingkan dengan kepentingan pribadi sang pemimpin. Definisi ini kemudian diperluas dengan tambahan Kepemimpinan pelayan mendorong adanya penghargaan dan pengembangan individu, pengembangan komunitas, praktik-praktik autentisitas (authenticity), kepemimpinan yang

lebih mengutamakan pengikutnya, serta pendistribusian kekuasaan dan status untuk kebaikan semua orang, keseluruhan organisasi, serta pihak-pihak lain yang dilayani oleh organisasi."Menurut Laub, ada enam hal penting yang merupakan konstruksi utama jika kita ingin menggambarkan perilaku kepemimpinan pelayan, yaitu:

- a) Menghargai orang lain dengan cara mendengarkan secara intens, melayani kebutuhan pihak lain sebagai prioritas utama, dan mempercayai orang lain.
- b) Mengembangkan orang lain melalui perilaku memberikan kesempatan pengikut untuk terus belajar, memberikan keteladanan, dan memberdayakan pihak lain.
- c) Membangun komunitas yaitu dengan membangun hubungan yang kuat, berkolaborasi, serta menghargai perbedaan dan latar belakang individu.
- d) Memperlihatkan autentisitas melalui integritas dan sistem kepercayaan, keterbukaan, dan pertanggungjawaban serta adanya keinginan untuk belajar dari orang lain.
- e) Memberikan kepemimpinan dengan cara penggambaran masa depan, mengambil inisiatif, dan mengklarifikasikan tujuan-tujuan yang ada.
- f) Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan melalui perilaku penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan status untuk semua level dalam organisasi.

Jika kita ingin menelaah definisi kepemimpinan pelayan lebih lanjut, maka kita dapat melihatnya bagian per bagian. (Definisi) kepemimpinan pelayan adalah:

a) Sebuah Pemahaman dan Praktik Kepemimpinan

Kepemimpinan pelayan membutuhkan adanya perubahan pola pikir atau paradigma, yang melihat pemimpin, kepemimpinan, dan pengikut melalui suatu cara yang berbeda dari pemikiran yang ada sebelumnya. Paradigma ini dapat dikontraskan dengan pemikiran yang autocratic, di mana pemimpin memimpin untuk kepentingan dirinya sendiri, atau pemikiran paternalistic, yaitu gaya kepemimpinan yang memimpin dengan mengambil peran sebagai orangtua terhadap anaknya (pengikut).

Kepemimpinan pelayan bukan sebuah gaya kepemimpinan, meskipun hal itu sering digambarkan dalam teks-teks teori kepemimpinan. Kepemimpinan pelayan adalah sebuah paradigma yang mempertajam pemahaman kita tentang kepemimpinan. Pemimpin autokratik akan terlibat dalam proses kepemimpinan dalam perubahan, tetapi melakukannya dengan dirinya sebagai fokus sentral. Hal ini akan mempengaruhi perlakuannya terhadap para pengikut dan bagaimana sebuah visi dicapai. Visi itu jelas merupakan visi sang pemimpin, dan para pengikut dipanggil untuk ikut membantu memenuhi tuntutan sang pemimpin. Jadi jelas bahwa proses kepemimpinan ini sangat berbeda dengan kepemimpinan pelayan.

b) Mengutamakan pengembangan pengikutnya.

Kepemimpinan pelayan membutuhkan fokus yang berbeda, yaitu sebuah fokus yang mengutamakan kepentingan pengikut. Fokus ini akan menempatkan berbagai hal lain seperti kepentingan pribadi pemimpin, tujuan organisasi, dan bahkan pelanggan menjadi kategori atau prioritas sekunder. Ini tidak berarti pemimpin mengabaikan berbagai isu penting di atas, tetapi ia akan lebih memberikan penekanan prioritas pada pengembangan pengikutnya sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya dalam buku ini.

Pemimpin pelayan percaya bahwa dengan mengambil risiko untuk memfokuskan diri pada pengembangan pengikut, hal-hal penting seperti produktivitas, kerjasama tim, pelayanan pelanggan yang prima akan meningkat secara otomatis melalui cara maksimalisasi segenap potensi yang dimiliki para karyawan. Hal ini jelas memerlukan sebuah tingkat percaya diri yang tinggi sang pemimpin, tetapi banyak bukti yang telah dinyatakan di berbagai sumber bahwa strategi ini berhasil diterapkan di berbagai perusahaan (Collins, 2001).

c) Lebih dari Kepentingan Pribadi Sang Pemimpin

Pemimpin autokratik menggunakan kekuasaan (*power*) mereka untuk mencapai kepentingan pribadinya. Pemimpin paternalistik menggunakan kekuasaan untuk memenuhi tujuan organisasi dengan cara bertindak sebagai orangtua untuk anggota organisasi lainnya. Sementara itu, pemimpin pelayan sepenuhnya sadar akan pentingnya

pemenuhan kepentingan pihak lain dibandingkan kepentingan dirinya sendiri. Pemimpin pelayan menyatakan secara sadar bahwa ia memiliki kekuasaan, tetapi ia lebih memilih menggunakannya untuk melayani para pengikutnya. Kekuasaan yang ada didistribusikan kepada segenap anggota dengan tujuan memberdayakan serta mengembangkan para pengikut agar menjadi orang yang lebih baik. Sedangkan Karakteristik Pemimpin Pelayan Menurut Jim Laub, (1999), antara lain : Menghargai orang lain, Mengembangkan orang lain, Mengembangkan komunitas, Memperlihatkan autensitas, Memberikan kepemimpinan.

Berdasarkan berbagai teori serta definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada pegawai (anggota) organisasi, pelanggan, maupun masyarakat dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

4. Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Motivasi kerja (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal

ini sesuai dengan pendapat Robbins (1997) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan.

Menurut Armstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Doyle dan Wong (1998) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001: 87): "Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*)". Selanjutnya menurut Munandar (2001: 104) menyatakan "Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah".

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat mengakibatkan kemerosotan atau sebaliknya meningkatkan kinerja.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja karyawan (Y)

Teori partisipasi Likert dalam Miftah Toha (2000, 275) mengatakan bahwa untuk menghasilkan kepuasan kerja dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi maka dibutuhkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan untuk melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Stephen P. Robbins (1999, 260) mengatakan evaluasi kinerja mencakup gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh manajer. Rasa percaya diri, dapat diandalkan, kooperatif, sibuk bekerja, atau memiliki banyak sekali pengalaman sering digunakan dalam organisasi sebagai kriteria untuk menilai tingkat kinerja seseorang karyawan. Dalam melakukan pekerjaan, seseorang karyawan akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang merupakan normal perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi akibat kinerja yang meningkat. Dengan demikian sangat diperlukannya gaya kepemimpinan yang memadai dan sesuai agar mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dale A Timpe (2000, 33) menguatkan bahwa kinerja akan menjadi baik apabila didukung kemampuan tinggi, kerja keras, dan pemimpin yang baik. Disamping itu faktor motivasi juga sangat erat dengan gaya

kepemimpinan yang diterapkan, karena gaya kepemimpinan yang sesuai akan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mampu mencapai sasaran yang diterapkan oleh organisasi atau unit kerja yang dalam hal ini adalah meningkatkan pelayanan publik.

Gibson, dkk (1992, 137), menjelaskan bahwa dalam organisasi, motivasi mempunyai peran penting karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi, karena motivasi seseorang itu dipengaruhi oleh motif. Oleh sebab itu motivasi akan mengenai sasaran kalau orang tahu motif yang tepat pada seseorang sehingga mampu mendorong melakukan perbuatan tertentu sesuai dengan tujuan yang dikehendaki melalui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Dalam organisasi masalah motivasi menjadi tanggungjawab manajemen untuk mencipta, mengatur dan melaksanakannya sesuai dengan gaya kepemimpinannya, agar mampu memberikan motivasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat kedua faktor motivasi dan gaya kepemimpinan dapat dioptimalkan guna pencapaian kinerja sesuai dengan yang diharapkan.

5. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Budi Cahyono dan Suharto (2005) dengan judul “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 menganalisis 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 yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dengan judul penelitian “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.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)”. Jumlah sampel yang diambil 101 responden, dengan metode sampling stratified random sampling.

Dalam menganalisis data menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur serta Sobel Test dengan bantuan SPSS 15.0. Hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2009) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta)”. Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di dinas PDAM yang berjumlah 360 orang. Kemudian menggunakan sampel sebesar 78 responden, dengan teknik samplingnya adalah quota sampling. Untuk melakukan analisis data digunakan regresi linier berganda (*multiple regression*) dan dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS. Hasil penelitiannya adalah Variabel kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Surakarta. Dan nilai F-hitung sebesar 29,809, artinya bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersama terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta serta koefisien determinansi (R^2) diperoleh sebesar 0,60. Hal ini berarti variabel independen (Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan lingkungan kerja mampu menjelaskan 62% terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan). Sedangkan sisanya sebesar 38% dipengaruhi Variabel lainnya.

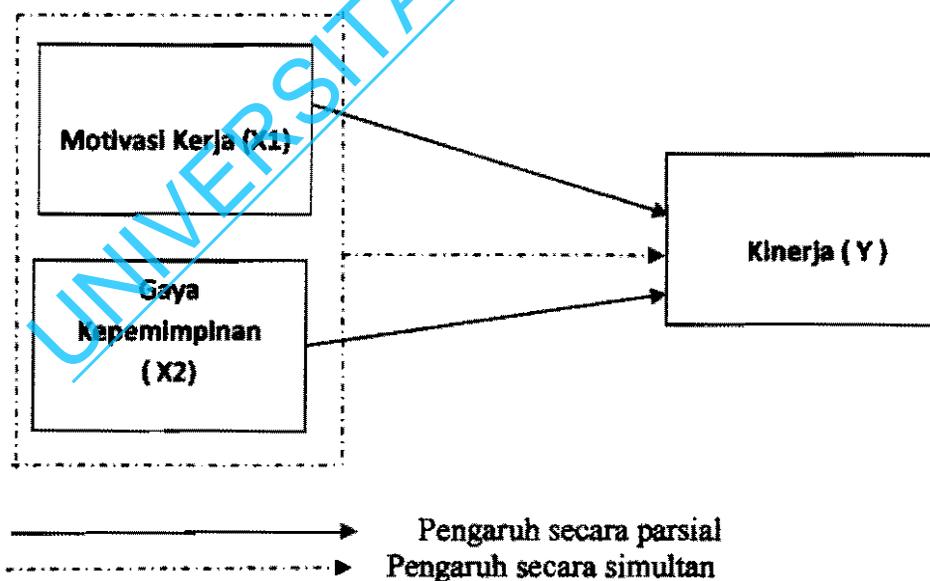
B Kerangka Berpikir

Perkembangan organisasi dari waktu ke waktu baik dilihat dari metode kerja, beban tugas, perkembangan teknologi serta aspek pelayanan perlu mendapat perhatian serta respon dari organisasi. Oleh karena itu aspek motivasi kerja karyawan, gaya kepemimpinan merupakan hal penting dan perlu mendapat respon yang positif guna meningkatkan kinerja organisasi.

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen dan variabel dependen (Ferdinand, 2006).

Berdasarkan kajian teoritis yang telah disampaikan pada bagian depan, serta mempelajari studi empiris yang dilakukan peneliti lain dengan menggunakan teori-teori tersebut maka Berikut kerangka pemikiran yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.2 Kerangka Berpikir



C Hipotesis

Hipotesis adalah suatu taksiran yang dirumuskan serta diterima sementara yang menerangkan fakta-fakta yang diamati maupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya. Atau hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya (winarno surahmad 1975 : 38).

Berdasarkan uraian dalam landasan teori diatas, maka formulasi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur.
2. Variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Air Minum Kabupaten Flores Timur

BAB III

METODE PENELITIAN

A Desain Penelitian

Penelitian ini berangkat dari suatu masalah yaitu merupakan suatu penyimpangan atau deviasi dari sesuatu yang standar atau kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan dengan tujuan menerangkan sesuatu fenomena sosial (event) (Masri Singarimbun dan sifian efendi (1995:16) dengan menggunakan rancangan tipe statistik kuantitatif dimana penulis membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan dengan menggunakan skala pengukuran berupa pertanyaan-pertanyaan yang menentukan alternatif jawaban dan mendeskripsikannya secara sistematis mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang terjadi

B Populasi Dan Sampel

Populasi pada Penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah karyawan pada PDAM kabupaten flores timur hanya sebesar 51 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur.

C. Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang akan dianalisis dalam penelitian ini ada dua yakni

- a. Variabel terikat (Dependent Variable) yakni kinerja karyawan (Y).
- b. Variabel bebas (Independent Variable) yakni Motivasi kerja (X1) dan Gaya kepemimpinan (X2).

Agar konsep data diteliti secara empiris maka konsep tersebut harus dioperasionalkan dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai. Oleh karena itu, supaya penelitian mempunyai batas pengertian yang jelas, dan mudah diukur, maka penentuan atribut dan indikator setiap variabel dapat disajikan pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel : 3.1 Variabel dan Indikator

Variabel	Sub Variabel	Defenisi Operasional Variabel	Indikator	Klasifikasi (Liketr Scala
Variabel independen	Motivasi (X1)	Faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja.	1. Pemenuhan Kebutuhan Fisiologis	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST
			2. Kebutuhan Keselamatan dan keamanan.	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST
			3. Kebutuhan sosial	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST

			4. Kebutuhan akan penghargaan <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian insentif • Pujian/pengakuan 	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST
			5. Kebutuhan aktualisasi diri <ul style="list-style-type: none"> • Pembembangan diri dalam berkarir • Berkreatifitas dalam bekerja 	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST
	Gaya Kepemimpinan (X2)	Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengendalikan, memberikan teladan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Pengarahan <ul style="list-style-type: none"> • Petunjuk pelaksanaan tugas • Penetapan pembagian tugas 	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST
			2. Hubungan <ul style="list-style-type: none"> • Tukar pikiran dengan staf 	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST
			3. Pengendalian <ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan atasan dalam pelaksanaan tugas • Evaluasi jalanya pelaksanaan tugas 	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST

			<p>4. Keteladanan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datang tepat waktu • Menghargai orang lain 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>
			<p>5. Pengaruh</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan atasan dalam penyusunan rencana kerja • Peran atasan dalam penyelesaian masalah • Peran atasan dalam pelaksanaan tugas 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>
Variabel Dependen	Kinerja (Y)	Kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakann	<p>1. Kualitas pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil pekerjaan • Kecepatan kerja 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>
			<p>2. Kuantitas pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan • Ketelitian 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>
			<p>3. Pengetahuan Pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui tujuan pekerjaan • Memahami ruang lingkup pekerjaan 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>

	<p>ya sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai Tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun Etika..</p>	<p>4. Kreativitas atau daya kreasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menemukan ide baru • Berani ambil resiko keterampilan • Dapat memecahkan masalah 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>
	<p>5. Kooperatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjalin kerja sama antar karyawan • Dapat berkomunikasi antar karyawan 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>	
	<p>6. Keterkaitan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sifat kemandirian • Membutuhkan orang lain dalam bekerja 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>	
	<p>7. Prakarsa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki daya imajinasi yang positif • Mengawali kegiatan yang positif • Banyak ide 	<p>1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = ST</p>	

		positif yang diusulkan	
		8. Kualitas pribadi	
		• Mempunyai kecerdasan	1 = STS
		• Trampil dalam pekerjaan	2 = TS 3 = N 4 = S
		• Dapat beradaptasi dengan lingkungan	5 = ST

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a. Data primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui daftar pertanyaan (questionnaire). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan dulu oleh peneliti dan dijawab para karyawan. Adapun karyawan yang menjawab kuesioner tersebut adalah karyawan pada Perusahaan daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur yang berjumlah 51 orang.

Selain melalui kuisisioner, peneliti juga melakukan pengamatan secara langsung mengenai kegiatan lingkungan kerja, serta hal-hal yang berhubungan dengan masalah penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur.

b. Data sekunder.

Data sekunder yaitu data yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung melalui pengumpulan ataupun pengolahan data yang bersifat studi dokumentasi berupa penelaahan terhadap dokumen resmi perusahaan, referensi-referensi atau peraturan yang memiliki relevansi dengan fokus pada permasalahan penelitian .

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 metode yakni :

a. Metode pengumpulan data primer.

Dilakukan dengan menggunakan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner disusun secara sistematis dalam bentuk daftar cek dengan bantuan skala likert. Kuisisioner sebagai alat pengumpulan data merupakan kumpulan sejumlah pertanyaan tertulis yang berguna untuk memperoleh informasi dari responden berdasarkan hal-hal yang diketahui dengan pasti dengan menggunakan pendekatan likert scale. Menurut Riduwan (2006), skala likert adalah skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang. Skala Likert mempunyai ciri-ciri yaitu terdapat skala interval yaitu skala yang mempunyai rentangan konstan antara tingkat satu dengan yang aslinya, tetapi tidak mempunyai angka 0 mutlak. penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

Adapun skor yang diberikan pada setiap tanggapan atau jawaban responden adalah sebagai berikut :

- a) Sangat Setuju = Skor 5
- b) Setuju = Skor 4
- c) Netral = Skor 3
- d) Tidak Setuju = Skor 2
- e) Sangat Tidak Setuju = Skor 1

b. Metode pengumpulan data sekunder.

Bersumber dari data internal yang terkait yakni berupa pengumpulan data yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan, penerapan gaya kepemimpinan serta kinerja dari karyawan.

3. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengukur akurasi data dan ketepatan instrumen pengukur melalui butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Penggunaan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui derajat ketepatan instrumen yang digunakan untuk mengukur indikator-indikator empirik dari variabel-variabel penelitian, sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan guna mengukur tingkat kehandalan data yang diperoleh melalui instrumen penelitian sebagai proses analisisnya dapat menghasilkan kesimpulan ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan secara metodologi.

a. Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validasi data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan korelasi bivariat antara masing-masing indikator terhadap skor total. Jika koefisien korelasi maka masing-masing indikator tersebut valid dan

sebaliknya. Hal tersebut dapat pula dikatakan secara terperinci bahwa kriteria penilaian uji validasi adalah sebagai berikut :

- 1) Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- 2) Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara pengukuran sekali saja dan uji statistik yang digunakan adalah *Cronbach Alpha* (α). Dimana suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ≥ 0.60 (Nunnally dalam Ghazali, 2005). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikan 0,05 artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari ($>$) r kritis

E. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang telah terkumpul

sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (sugyono, 2004:142). Dalam penelitian ini, jenis analisis deskriptif yang digunakan adalah dengan menghitung tanggapan atau capaian indikator (Riduwan, 2010:88) dengan rumus :

$$CI = \frac{JR}{SI} \times 100\%$$

Dimana :

CI : Capaian indikator

JR : Jumlah jawaban responden

SI : Skor ideal (skor tertinggi dikalikan jumlah responden)

Hasilnya akan dikategorikan dengan pembobotan sebagai berikut :

Tabel 3.2
Kriteria Pengklasifikasian Presentase Skor Tanggapan Responden

Interval Skor	Kategori
0% - 20%	Sangat Buruk
21% - 40%	Buruk
41% - 60%	Cukup
61% - 80%	Baik
81% - 100%	Sangat Baik

Sumber: Riduwan

2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel, dan hasilnya akan digeneralisasikan untuk populasi dimana sampel diambil. Terdapat dua macam statistik inferensial yaitu statistik parametris dan nonparametris (Sugiyono,2004)

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah pengaruh secara linear antara dua variabel atau lebih variabel bebas dan variabel terikat. Analisis ini untuk

mengetahui arah pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh positif atau negatif dan memprediksi nilai dari variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan.

Data yang digunakan biasanya berskala rasio atau interval (Priyatno, 2009). Dengan bantuan program aplikasi SPSS 16 untuk membaca dari hasil SPSS terhadap persamaan regresinya adalah dengan melihat output spss pada tabel "Coefficients" Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: motivasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y).

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = Variabel dependen (kinerja karyawan)

a = Konstanta

b1, b2 = Koefisien garis regresi

X1, X2 = Variabel independen (motivasi, gaya kepemimpinan)

e = error / variabel pengganggu

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Tujuan dilakukan uji normalitas data adalah untuk menguji apakah satu asumsi dasar regresi berganda yaitu variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2005).

Untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan terdistribusi dengan normal atau tidak normal dapat dilakukan dengan metode grafik yang handal yakni dengan melihat normal probability plot yaitu membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal (Hypothetical distribution). Sedangkan untuk melihat sebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal probability Plott. Dasar pengambilan keputusan adalah ;

- a) Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pada distribusi normal maka model memenuhi asumsi normalitas.
- b) Apabila data menyebar jauh disekitar garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pada distribusi normal maka model tidak memenuhi asumsi normalitas

2) Uji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (bebas). Dimana korelasi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel-variabel independen. Untuk menguji ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan uji VIF (variance Inflation Factor) dan tolerance. Jika perhitungan nilai VIF dibawah 10 dan tolerance variabel bebas diatas 0,1 atau 10% maka dapat disimpulkan bahwa regresi tersebut tidak terjadi multikolinearitas.

3) 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 heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas 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 prediksi $- Y$ 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.

c. Pengujian Hipotesis

Menurut Priyatno (2009), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang belum dibuktikan kebenarannya. Secara statistik hipotesis menyatakan parameter populasi dari suatu variabel yang terdapat dalam populasi dan dihitung berdasarkan statistik sampel.

Menurut Ferdinand (2006) pada pengujian hipotesis parameter yang akan diuji disebut hipotesis nol (H_0) yang secara statistik berarti tidak ada pengaruh antara kedua variabel yang dibandingkan. Apabila dalam uji statistik hipotesis nol ditolak, berarti ada hipotesis lain yang diterima. Hipotesis ini disebut hipotesis alternative (H_a) yang sifatnya berlawanan dengan hipotesis nol.

Bentuk pengujian hipotesis adalah :

1. Jika $H_0 : \beta_i = 0$, artinya variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat.
2. Jika $H_a : \beta_i \neq 0$, artinya variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat.

1) Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X_1 , X_2 , (motivasi kerja dan gaya kepemimpinan,) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H_0 : Variabel-variabel bebas (motivasi kerja dan gaya kepemimpinan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

H_a : Variabel-variabel bebas (motivasi kerja dan gaya kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2) Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 : Variabel-variabel bebas yaitu motivasi kerja dan gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

H_a : Variabel-variabel bebas yaitu motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

d. **Koefisien Determinasi (R^2)**

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan R^2 , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

Menurut Santoso (dalam Priyatno, 2008), mengemukakan bahwa untuk model regresi dengan dua atau lebih variabel bebas menggunakan *Adjusted R^2* sebagai koefisien determinasi. *Adjusted R^2* ialah nilai *R Square* yang telah disesuaikan, sehingga dalam tampilan output SPSS *for windows* biasa ditulis *Adjusted R Square*. Kemudian nilai ini selalu lebih kecil dari *R Square*, serta angka ini bisa bernilai negatif meski yang dikehendaki harus bernilai positif (Priyatno, 2008).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Perusahaan



Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Flores Timur merupakan Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Flores Timur yang didirikan pada tahun 1993 sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Flores

Timur No. 4 tahun 1993 tertanggal 5 Pebruari 1993. Dalam perjalanannya organisasi PDAM mengalami perubahan melalui Perda No. 16 Tahun 2002, tanggal 3 Juni 2002 dan Perda No. 2 Tahun 2009, tanggal 12 Juni 2009.

Sesuai dengan peraturan pendirian perusahaan diatas, kegiatan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur ditetapkan adalah untuk melayani masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan air bersih di wilayah Kabupaten Flores Timur.

Sejak didirikan hingga saat ini, PDAM Kabupaten Flores Timur telah mengalami perkembangan yang signifikan. Pada akhir tahun 2011 PDAM sudah memiliki kapasitas produksi sejumlah 65 L/det dan melayani 5.111 sambungan atau 48% dari jumlah penduduk daerah pelayanan.

b. Struktur Organisasi

PDAM Kabupaten Flores Timur telah menerapkan struktur organisasi berdasarkan Peraturan Bupati Flores Timur Nomor 16 Tahun 2009, Tanggal 22

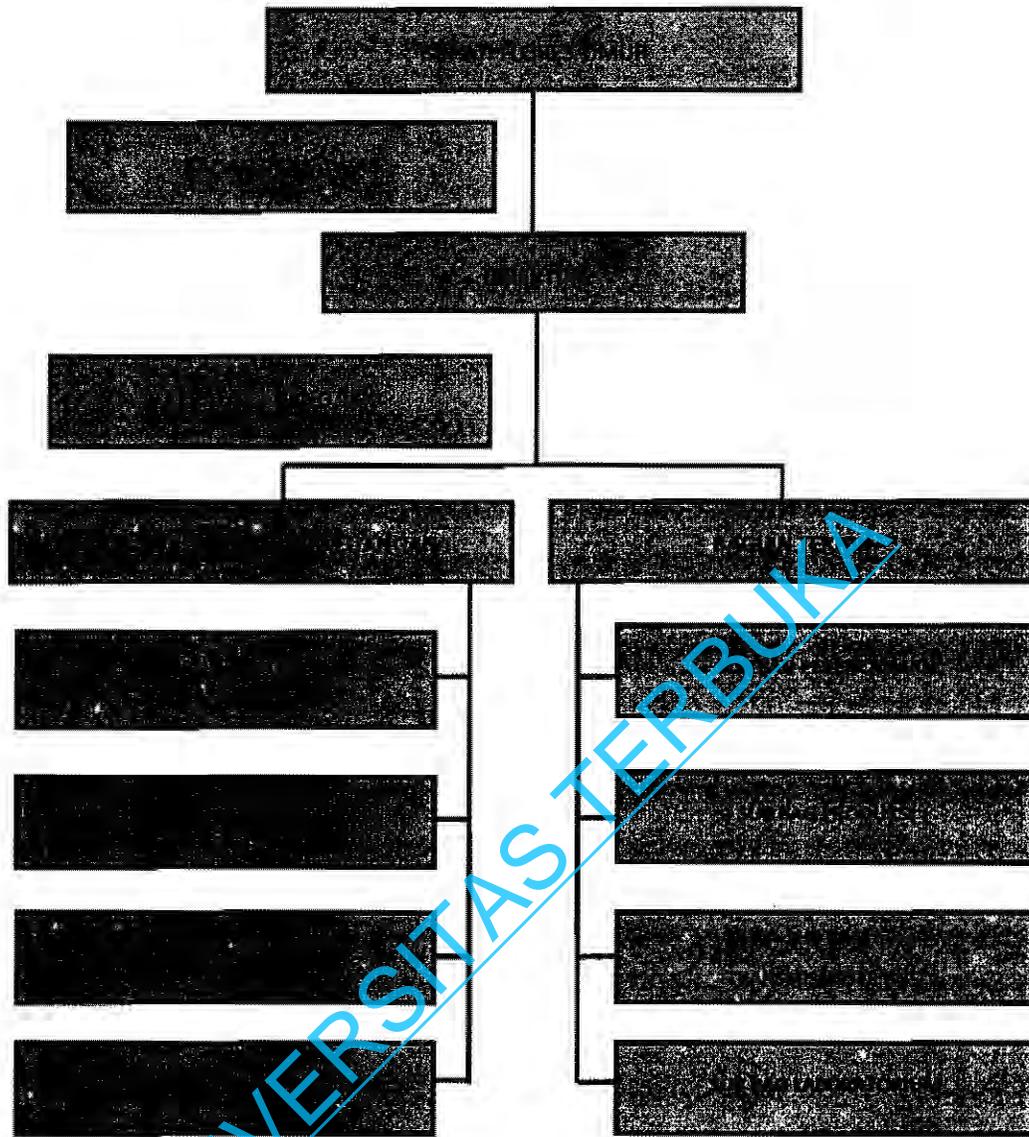
Desember 2009 yang membagi pimpinan PDAM menjadi 3 bagian utama, yaitu, Direktur, Kepala Bagian dan Kepala Sub bagian.

Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Flores Timur pada tingkatan tinggi adalah Direktur yang terdiri dari Satu orang Direktur, dua orang Kepala Bagian, yang terdiri dari Bagian Administrasi dan Keuangan dan Bagian Teknik. Selanjutnya pada tingkatan dibawahnya terdapat Delapan Kepala Sub Bagian yang terdiri dari Bagian Administrasi/Keuangan membawahi Sub Bagian Akuntansi, Sub Bagian Umum dan Personalia, Sub Bagian Hubungan Langganan dan Sub Bagian Kas dan Penagihan. Selanjutnya Bagian Teknik membawahi Sub Bagian Perencanaan Teknik, Sub Bagian Produksi dan Sub Bagian Transmisi dan Distribusi serta Sub Bagian Laboratorium. Untuk sub bagian Laboratorium belum terisi karena PDAM Kabupaten Flores Timur belum memiliki laboratorium. PDAM Kabupaten Flores Timur juga memiliki 1 Unit pelayanan yang dipimpin oleh kepala unit dan membawahi 2 kepala urusan.

Memperhatikan faktor efisiensi perusahaan yang selalu dikedepankan oleh PDAM Kabupaten Flores Timur, maka bentuk organisasi yang diterapkan telah sesuai dengan ketentuan Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah Nomor 8, Tahun 2000 Tentang Pedoman Akuntansii Perusahaan Air Minum. Dalam peraturan ini disebutkan, PDAM yang melayani jumlah pelanggan sampai dengan 10 (sepuluh ribu) sambungan pelanggan diklasifikasikan kepada Tipe A. Bentuk organisasi yang diterapkan pada PDAM Tipe A ini adalah bahwa PDAM dipimpin oleh Satu orang Direktur dan dibantu oleh dua orang Kepala Bagian. Dengan jumlah pelanggan yang baru mencapai 5 Ribuan, maka PDAM Kabupaten Flores Timur berada pada klasifikasi A.

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.1
Struktur organisasi PDAM Kabupaten Flores Timur



2. Gambaran Umum Responden

Jumlah seluruh pegawai PDAM Kabupaten Flores Timur hingga tahun 2012 adalah 51 orang dengan status dan latar pendidikan serta jenis kelamin yang

berbeda. Gambaran kondisi responden pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi yang dapat diuraikan pada tabel berikut :

Tabel 4.1 :
Status Kepegawaian Responden

Pegawai tetap	49	83%
Pegawai Kontrak	2	17%
Pegawai Harian Lepas	-	-
Total Pegawai	51	100%

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian PDAM

Tabel 4.2 :
Profil responden berdasarkan Pendidikan Tahun 2011

SD	3	6%
SLTP	2	4%
SLTA	42	82%
Sarjana	4	8%
Total Pegawai	51	100%

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian PDAM

Dari data terakhir tahun 2012 diatas diketahui bahwa sebagian besar pegawai PDAM Kabupaten Flores Timur berlatar pendidikan SLTA dengan jumlah 42 orang atau 82% dari seluruh pegawai. Sementara, pegawai dengan latar pendidikan Sarjana baru mencapai jumlah 4 orang atau 8% dari seluruh pegawai.

Tabel 4.3 :
Profil responden berdasarkan Jenis Kelamin 2011

Laki-Laki	44	86%
Perempuan	7	13%
Total Pegawai	51	100%

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian PDAM

Dari data terakhir tahun 2012 diatas diketahui bahwa sebagian besar pegawai PDAM Kabupaten Flores Timur dengan jenis kelamin laki-laki yaitu 44 orang atau 86% dari seluruh pegawai dimana rata-rata diberdayakan sebagai tenaga teknis dil lapangan. Sementara pegawai dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 7 orang atau 13% dari seluruh pegawai sebagai pengadministrasi.

Selanjutnya, untuk meningkatkan kualitas pegawai, manajemen menyadari sepenuhnya akan kebutuhan tersebut. Berbagai upaya telah dilakukan PDAM Kabupaten Flores Timur dalam rangka peningkatan ketrampilan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki. Program pelatihan yang diselenggarakan oleh PERPAMSI seperti Training Manajemen Muda dan Madya serta pelatihan yang diselenggarakan oleh Kantor PU Cipta Karya telah mengikutsertakan beberapa pegawai PDAM Kabupaten Flores Timur.

Dengan memperhatikan tingkat efisiensi pegawai terhadap sambungan diketahui dengan jumlah pegawai sebesar 51 orang dan jumlah pelanggan yang dilayani sebesar 5.111 sambungan menghasilkan rasio 11,74 : 1000, artinya untuk melayani setiap 1.000 pelanggan dikerjakan oleh 11,74 orang pegawai. Mengacu kepada parameter Kinerja PDAM yang ditetapkan oleh Departemen Dalam Negeri untuk rasio pegawai-sambungan menjelaskan bahwa besaran kurang dari 8 orang untuk 1000 pelanggan untuk PDAM yang beroperasi di tingkat kabupaten menunjukkan kinerja yang kurang sehat.

3. Gambaran Pelayanan

a. Tingkat Pelayanan

Tingkat pelayanan PDAM Kabupaten Flores Timur sampai tahun 2012 terhadap seluruh penduduk kabupaten baru mencapai 13% atau 30.666 jiwa yang

terlayani dari total 233.811 jiwa. Sedangkan tingkat pelayanan terhadap daerah terlayani, yaitu pelayanan di Kecamatan Larantuka, Lewolema, Iemandiri dan Kecamatan Adonara Timur sebesar 60% dari total jumlah penduduk sebesar 50.847 jiwa penduduk daerah pelayanan.

Tingkat pelayanan PDAM Kabupaten Flores Timur ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Tingkat Pelayanan PDAM Kabupaten Flores Timur

Daerah Pelayanan	Jumlah penduduk 2011	Penduduk terlayani	Tingkat pelayanan
Kabupaten	233.811	30.666	13%
Daerah pelayanan (Kota Larantuka dan IKK Waiwerang)	50.847	30.666	60%

Sumber : Data PDAM & Hasil analisa

b. Jam Pelayanan

PDAM Kabupaten Flores Timur belum dapat melayani kebutuhan air minum di area pelayanan selama 24 jam/hari. Pendistribusian air ke konsumen dilakukan secara bergilir, dimana pada tempat yang sama dialirkan selang 2 sampai 4 hari. Hal ini dilakukan dengan pengaturan Valve pada jaringan pipa distribusi.

Fluktuasi debit sumber air baku dan kondisi topografi area pelayanan yang menyebabkan pengaliran secara bergilir. Pengaliran air di unit pelayanan dilakukan bergilir seperti Kota Larantuka, hal ini disebabkan oleh sistim penangkapan/intake galeri kurang memadai.

c. Pelayanan Pelanggan

Aspek pelayanan pelanggan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Flores Timur saat ini belum secara penuh dapat memberikan kepuasan kepada para pelanggannya. Beberapa aspek pelayanan yang belum memberikan kepuasan pelayanan pelanggan tersebut adalah Kualitas, Kuantitas kontinuitas dan komunikasi pelanggan.

Aspek kualitas yang diberikan PDAM Kabupaten Flores Timur kepada para pelanggannya adalah pada musim hujan air sering keruh karena sistim tangkapan langsung pada kali yang tidak memiliki sistim pengolahan.

Aspek Kuantitas yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Flores Timur masih jauh dari cukup karena sistim jaringan Transmisi dan distribusi masih harus dibenahi. Sedangkan aspek Kontinuitas pada musim kemarau debit sumber mengalami penurunan akibat kemarau yang panjang dan beberapa wilayah pengiriman airnya secara bergilir.

Aspek pelayanan lainnya yang juga belum dilakukan oleh PDAM Kabupaten Flores Timur adalah belum terbentuknya Forum Komunikasi Pelanggan. Ketiadaan forum ini telah mengakibatkan lalu lintas informasi yang terkait dengan pelayanan air minum belum berjalan dengan baik. Misalnya, pembukaan lahan pertanian/perkebunan didaerah sekitar tangkapan air oleh penduduk di Wilayah Kabupaten Flores Timur terus berlanjut.

4. Kegiatan Usaha/Operasional dan Hasil Yang Dicapai Perusahaan.

a. Pengadaan air baku.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur mengambil air baku dari 12 sumber mata air yang tersebar di 3 Unit Pelayanan.

Adapun sumber pengadaan air baku dapat dilihat pada tabel 4.5 pada halaman berikut ini .

Tabel 4.5
Kegiatan usaha dan capaian hasil

No	Nama Sumber	Jenis sumber/ sistem	Kapasitas Tersedia (l/dt)	Sumber Terpasang (l/dtk)
I	Kota Larantuka			
	Letomatan	Mata Air/grafitasi	76.770	0,283
	Gere	Mata Air/grafitasi	47.185	6,396
	Waibao	Mata Air/grafitasi	245.516	30
	Jumlah		1.144.605	141,407
	Wai Okin	Mata Air/grafitasi	82.778	50
	Galeri Bama	Sungai/grafitasi	68.824	0,125
	Galeri Suban	Sungai/grafitasi	69.652	0,603
	Poar	Mata Air/pompa	553.880	54
	Waidoko			
	Jumlah		51,366	7,585
II	IKK Waiwerang			
	Waiwoka	Mata Air/grafitasi	14.625	0,835
	Galeri Waiburak	Sungai/grafitasi	16.816	3,500
	Waiknawe		19.925	3,250
	Waikita	Mata Air/grafitasi	-	-
	Mata Air/grafitasi			
III	IKK Waiklibang			
	Riang Pigan	Sumur bor/pompa	150	8,640
	Jumlah		150	8,640
	Total		1.196.121	157,632

Sumber : PDAM Kab. Flotim

b. Produksi, Distribusi dan Penjualan

Produksi Air PDAM Kabupaten Flores Timur berasal dari 12 sumber mata air yang tersebar di 3 unit pelayanan. Adapun produksi, distribusi dan penjualan

air Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur untuk Tahun Buku 2010 dan 2011 (s.d. Juni) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Tingkat produksi, distribusi dan penjualan air

No	Tahun	Produksi (m ³)	Distribusi (m ³)	Penjualan (m ³)	Kehilangan Air (m ³)	
1	2010	1.753.146,00	753.146,00	805.161,00	947.985,00	54,07%
2	2011	374.527,00	374.527,00	321.341,00	53.186,00	14,20%

Sumber : PDAM Kab. Flotim

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa untuk Tahun Buku 2010 tingkat kehilangan air masih di atas batas toleransi yang ditetapkan sebesar 20% dari distribusi air yaitu sebesar 54,07% sedangkan Tahun 2011 (s.d Juni) masih dibawah batas toleransi yaitu sebesar 14,20%. (Temuan pemeriksaan No. 1)

c. Kinerja Keuangan :

Pendapatan air PDAM Kabupaten Flores Timur cenderung mengalami penurunan pada periode 3 tahun terakhir. Penurunan pendapatan diperoleh PDAM Kabupaten Flores Timur terutama disebabkan karena rendahnya pertambahan sambungan oleh pelanggan karena biaya yang cukup besar yang tidak dapat dijangkau oleh masyarakat. Kontribusi dari pertambahan sambungan dapat dilihat dari jumlah pelanggan PDAM Kabupaten Flores Timur yang terus mengalami penurunan sejak tahun 2010-2012. Rata-rata pertambahan pelanggan yang dicapai oleh PDAM adalah sebesar 12 unit per tahun.

Melihat kondisi tiga tahun terakhir dengan pertambahan sambungan yang rata rata sangat kecil pertahun, maka untuk menambah sambungan, harus diupayakan terobosan baru, membayar biaya instalasi secara mengangsur selama 10 bulan yang dimulai dari bulan Nopember 2010 dengan peningkatan sambungan

yang sangat signifikan pada tiga bulan terakhir ini. Sementara perjalanan penyesuaian tarif belum menunjukkan keadaan yang kondusif. PDAM Kabupaten Flores Timur terakhir memperoleh penyesuaian tarif pada Tahun 2012. Pada penyesuaian tarif Tahun 2012 tersebut, terjadi peningkatan besaran tarif dasar sebesar 90%, yaitu bergerak dari Rp. 1.000,- menjadi Rp. 1.900. Sementara, penyesuaian sebelumnya terjadi pada Tahun 2009.

Dari struktur tarif yang berlaku saat ini, yaitu tarif yang berlaku sejak Tahun 2009 terakhir dilakukan penyesuaian tarif, diketahui bahwa tarif rata-rata dari seluruh jenis pelanggan PDAM Kabupaten Flores Timur adalah Rp. 2.350 /m³ dengan tarif terendah untuk Kelompok Sosial sebesar Rp. 1.500 /m³ dan tarif tertinggi untuk Kelompok Industri Besar sebesar Rp. 15.000/m³.

Jumlah pendapatan usaha PDAM Kabupaten Flores Timur untuk 3 tahun terakhir telah menunjukkan gambaran yang positif. Jumlah Pendapatan Air pada Tahun 2009 sebesar Rp. 4.37 Milyar telah meningkat menjadi Rp. 5.31 Milyar pada akhir Tahun 2010 atau mengalami peningkatan sebesar 21%. Kontribusi peningkatan pendapatan pada periode ini diperoleh dari meningkatnya volume penjualan air yang dicapai PDAM Kabupaten Flores Timur. Pada Tahun 2005 volume penjualan air yang dicapai oleh PDAM adalah 6.13 Juta M3 dan meningkat menjadi 6.75 Juta M3 pada akhir Tahun 2007 atau terjadi peningkatan volume penjualan air sebesar 10%. Sementara itu, Pendapatan Non-Air pada periode ini seperti Pendapatan Sambungan Baru, Denda dan lainnya mencapai peningkatan 18%, dan Pendapatan Non-Usaha telah meningkat 29%.

Namun demikian, indikator Rasio Operasi atau Kecukupan Tarif terhadap Biaya Operasional secara menyeluruh belum memberikan hasil yang sama dengan

parameter Pendapatan Air. Dari data yang diperoleh pada 3 tahun terakhir, Rasio Operasi ini cenderung mengalami penurunan, yaitu bergerak dari 102% pada Tahun 2005 berkurang menjadi 97% pada akhir Tahun 2007.

Profil Pendapatan Usaha untuk periode 3 Tahun berturut-turut secara rinci dijelaskan pada Tabel Laporan Laba/Rugi dibawah ini.

Tabel 4.7
Laporan Laba/Rugi PDAM Kabupaten Flores Timur Tahun 2004 s/d 2007 (Rp-000),

	2004	2005	2006	2007
PENDAPATAN USAHA				
Pendapatan Air	4,512,281	5,167,702	5,460,038	21%
Pendapatan Non Air	350,231	465,175	647,990	18%
TOTAL PENDAPATAN USAHA	5,062,512	5,632,877	6,108,028	21%
Biaya Langsung Usaha	2,113,072	2,179,004	2,447,960	16%
LABA RUGI KOTOR USAHA	2,949,440	3,453,873	3,660,068	24%
Biaya Administrasi dan Umum	2,185,486	2,906,179	3,008,108	38%
LABA RUGI BERSIH USAHA	763,954	547,694	651,960	(15%)
Pendapatan dan (Biaya Lain-lain)	225,25	303,151	289,569	29%
LABA RUGI SEBELUM PAJAK	989,213	850,845	941,529	(5%)
Rasio Kecukupan Tarif Terhadap Total Biaya	102%	99%	97%	

Sumber : PDAM kab. Flotim

5. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengukur akurasi data dan ketepatan instrumen pengukur melalui butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Penggunaan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui derajat ketepatan instrumen yang digunakan untuk mengukur indikator-indikator empirik dari variabel-variabel penelitian, sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan guna

mengukur tingkat kehandalan data yang diperoleh melalui instrumen penelitian sebagai proses analisisnya dapat menghasilkan kesimpulan ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan secara metodologi.

a. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dengan menggunakan item pertanyaan pada kuisioner penelitian yang dilakukan dengan menggunakan bantuan software statistik SPSS 16 dengan cara Corrected Item - Total Correlation dengan kriteria pengujian validitas sebagai berikut :

Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan tingkat signifikan 0,05 maka butir atau variabel tersebut valid.

Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Untuk mengetahui item kuisioner dari motivasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi

X1.1	0,638	0,273	Valid
X1.2	0,461	0,273	Valid
X1.3	0,590	0,273	Valid
X1.4	0,556	0,273	Valid
X1.5	0,679	0,273	Valid
X1.6	0,569	0,273	Valid
X1.7	0,637	0,273	Valid
X1.8	0,362	0,273	Valid
X1.9	0,539	0,273	Valid

Sumber: hasil olahan data primer 2013

Hasil uji validasi data yang disajikan pada tabel 4.8, menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,273), dan nilai signifikan dibawah angka 0,05 sehingga dikatakan seluruh butir pertanyaan pada variabel motivasi adalah valid.

Untuk mengetahui item kuisisioner dari variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keputusan
X2.1	.0,659	0,273	Valid
X2.2	0,510	0,273	Valid
X2.3	0,559	0,273	Valid
X2.4	0,378	0,273	Valid
X2.5	0,720	0,273	Valid
X2.6	0,618	0,285	Valid
X2.7	0,665	0,273	Valid
X2.8	0,589	0,273	Valid
X2.9	0,417	0,273	Valid
X2.10	0,522	0,273	Valid

Sumber: hasil olahan data primer 2013

Hasil uji validasi data yang disajikan pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,273), dan nilai signifikan dibawah angka 0,05 sehingga dikatakan seluruh butir pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan adalah valid..

Untuk mengetahui item kuisisioner dari variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.10 pada halaman berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Y1	0,524	0,273	Valid
Y2	0,536	0,273	Valid
Y3	0,635	0,273	Valid
Y4	0,354	0,273	Valid
Y5	0,628	0,273	Valid
Y6	0,654	0,273	Valid
Y7	0,545	0,273	Valid
Y8	0,444	0,273	Valid
Y9	0,370	0,273	Valid
Y10	0,373	0,273	Valid
Y11	0,473	0,273	Valid
Y12	0,474	0,273	Valid
Y13	0,512	0,273	Valid

Sumber: hasil olahan data primer 2013

Hasil uji validasi data yang disajikan pada tabel 4.10, menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,273), dan nilai signifikan dibawah angka 0,05 sehingga dikatakan seluruh butir pertanyaan pada variabel kinerja adalah valid.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana kehandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha.

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.11 pada halaman berikut ini :

Tabel : 4.11
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	α -hitung	Tanda	α -batas	Keterangan
Motivasi	0,716	>	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,760	>	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,752	>	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan hasil yang didapat pada tabel 4.11, semua variabel dalam hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa koefisien Alpha dari masing-masing variabel lebih besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

6. Analisis Deskripsi

Metode deskriptif ditunjukan untuk menjabarkan atau mendeskriptifkan sebuah situasi atau serangkaian proses. Model deskriptif hanya menjelaskan apa yang terjadi dan apa yang tidak terjadi, baik atau buruk, berdampak positif atau negatif. Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menjawab masalah penelitian yaitu bagaimana pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Flores Timur.

a. Capaian Indikator Variabel Motivasi Kerja (X1)

Motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1984, 174) motivasi merupakan

proses psikologis yang mencerminkan iteraksi, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Berikut ini deskripsi karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur terhadap variabel motivasi kerja yang memiliki butir pertanyaan X1.1 – X1.9 sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12
Skor Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X1)

	1	2	3	4	5	ΣJR	SI	CI	Kategori
X1.1	0	6	31	14	0	161	255	63%	Baik
X1.2	0	1	25	22	3	180	255	70%	Baik
X1.3	0	4	28	19	0	168	255	65%	Baik
X1.4	0	0	29	22	0	175	255	68%	Baik
X1.5	2	5	24	19	1	165	255	64%	Baik
X1.6	0	6	31	14	0	161	255	71%	Baik
X1.7	0	4	12	32	3	187	255	73%	Baik
X1.8	0	2	17	23	0	147	255	57%	Cukup
X1.9	0	0	20	26	5	189	255	74%	Baik
TOTAL						1533	2295	68%	Baik

Keterangan :

X1.1 = *Cukup terpenuhinya kebutuhan hidup yang layak sehari-hari dari bekerja*

X1.2 = *Adanya jaminan kesehatan dalam mengatasi risiko kecelakaan dalam bekerja*

X1.3 = *Adanya jaminan hari tua bagi karyawan (pemberian pensiun)*

X1.4 = *Adanya hubungan persahabatan / komunikasi yang baik antar bapak / Ibu dengan atasan dan sesama karyawan*

- X1.5 = *Kesediaan teman kerja dalam menolong bila ada kesulitan*
- X1.6 = *Adanya sikap pujian dari atasan apabila karyawan bekerja dengan baik*
- X1.7 = *Adanya pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi*
- X1.8 = *Perusahaan memberikan kesempatan untuk berkreaitifitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan*
- X1.9 = *Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan*

Pada Tabel 4.12 menjelaskan bahwa pencapaian masing-masing indikator variabel motivasi (X1) tergolong kategori “Baik” untuk indikator X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.9. Sedangkan kategori “Cukup” untuk indikator X1.8 dimana dalam melaksanakan pekerjaan pimpinan kurang memberikan kesempatan untuk berkreaitifitas sendiri, sehingga pekerjaan yang dilakukan terkesan hanya sebuah rutinitas yang pada akhirnya membosankan karyawan itu sendiri. Namun secara keseluruhan total capaian indikator untuk variabel motivasi kerja atas seluruh pertanyaan tergolong kategori “baik” dengan interval skor 68%. Hal ini menandakan bahwa rata-rata persepsi karyawan terhadap variabel motivasi kerja dengan indikator pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri yang dirasakan oleh karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur cukup terpenuhi walaupun sebagian karyawan belum terlalu merasakannya. Oleh karena itu perlu adanya peningkatan motivasi kerja bagi karyawan bagi yang belum merasakan agar kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan lebih optimal.

b. Capaian Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut berusaha mengarahkan, mengendalikan, mempengaruhi dan memberikan teladan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dimensi dari variabel gaya kepemimpinan adalah dilihat dari indikator yakni fungsi pengarahan, hubungan, pengendalian, keteladanan dan pengaruh untuk lebih baik adalah suatu kemampuan pimpinan organisasi dalam hal ini Direktur PDAM kabupaten Flores Timur untuk merencanakan sesuatu menuju perubahan ke arah yang positif agar orang lain tersebut terpengaruh, penurut, loyal dan mau melaksanakan apa yang diinginkan oleh yang memberikan perubahan serta adanya perubahan tingkah laku orang yang diberikan pengaruh sehingga mampu memperbaiki secara terus-menerus kebutuhan staf/bawahan dengan menitik beratkan pencapaian tujuan strategi, kepuasan staf/bawahan menjadi utama serta efisiensi keseluruhan proses.

Deskripsi karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur terhadap variabel gaya kepemimpinan yang memiliki butir pertanyaan X2.1 – X2.10 sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.13 pada halaman berikut ini :

Tabel 4.13.
Skor Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Item	Skor frekuensi					Σ JR	SI	CI	Kategori
	1	2	3	4	5				
X2.1	0	8	35	8	0	153	255	60%	Baik
X2.2	0	3	27	20	1	172	255	67%	Baik
X2.3	0	6	23	22	0	169	255	66%	Baik
X2.4	0	4	29	17	0	168	255	65%	Baik
X2.5	2	13	31	5	1	141	255	55%	Cukup
X2.6	0	8	27	16	0	161	255	63%	Baik
X2.7	0	6	33	12	0	159	255	62%	Baik
X2.8	0	6	23	20	2	161	255	63%	Baik
X2.9	0	1	29	20	1	174	255	68%	Baik
X2.10	0	5	25	20	1	170	255	66%	Baik
Total						1628	2550	63%	Baik

Keterangan :

- X2.1 = Pimpinan saya memberikan petunjuk kepada Saya tentang apa yang harus dikerjakan
- X2.2 = Pimpinan saya mengajak anggota kelompok bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran kegiatan
- X2.3 = Pimpinan saya memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan (bertukar pikiran)
- X2.4 = Ada pendampingan oleh pimpinan dalam suatu tugas
- X2.5 = Ada tuntutan atasan dalam penyusunan rencana kerja
- X2.6 = Peran atasan dalam menyelesaikan permasalahan
- X2.7 = Pengawasan atasan dalam pelaksanaan tugas
- X2.8 = Permintaan laporan pelaksanaan tugas oleh atasan
- X2.9 = Keteladanan atasan untuk bersikap jujur
- X2.10 = Atasan memberi contoh keteladanan (datang tepat waktu)

Pada Tabel 4.13 menjelaskan bahwa pencapaian masing-masing indikator variabel gaya kepemimpinan (X2) tergolong kategori “Baik” untuk masing-masing pertanyaan X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.6, X2.7, X2.9, X2.10. Sedangkan kategori “Cukup” untuk pertanyaan X2.5. dimana atasan dalam menyusun rencana kerja kurang diterapkan, karyawan tidak punya rencana kerja yang pasti. Yang dapat dilakukan ketika ada persoalan atau masalah terkait dengan pemutusan jaringan pipa air sebagai akibat dari kelalaian pelanggan ataupun bencana alam(banjir). Namun secara keseluruhan total capaian indikator untuk variabel gaya kepemimpinan atas seluruh pertanyaan tergolong kategori baik dengan interval skor 63%. Hal ini menandakan bahwa rata-rata persepsi karyawan terhadap variabel gaya kepemimpinan dengan indikator mengarahkan, mengendalikan, mempengaruhi dan memberikan keteladanan kepada bawahan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur sudah dilakukan, namun untuk meningkatkan kinerja agar lebih optimal maka perlu ditingkatkan terutama dalam kaitan dengan rencana kerja.

c. Capaian Indikator Variabel Kinerja karyawan

Tabel 4.14
Skor Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Jenis	Skor frekuensi					$\sum JR$	SI	CI	Kategori
	1	2	3	4	5				
Y1	0	2	28	20	0	168	255	65%	Baik
Y2	0	1	22	24	0	184	255	72%	Baik
Y3	0	8	32	11	0	156	255	61%	Baik
Y4	0	4	31	16	0	165	255	64%	Baik
Y5	2	5	34	10	0	154	255	60%	Baik
Y6	0	6	32	13	0	160	255	62%	Baik
Y7	0	4	25	19	3	174	255	68%	Baik
Y8	0	4	30	17	0	166	255	65%	Baik
Y9	0	0	26	23	2	180	255	70%	Baik
Y10	0	16	28	7	0	144	255	56%	Cukup
Y11	0	7	31	13	0	159	255	62%	Baik
Y12	0	0	28	22	1	177	255	69%	Baik
Y13	0	10	19	21	1	166	255	65%	Baik
Total						2153	3315	64%	Baik

Keterangan :

- Y1 = Kualitas pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditentukan
Y2 = Kuantitas pekerjaan saya sudah sesuai dengan standar ketetapan pekerjaan yang dilakukan
Y3 = Saya selalu memahami dengan baik tujuan, ruang lingkup serta sasaran dari pekerjaan yang dilakukan
Y4 = Saya dilibatkan dalam menyelesaikan persoalan perusahaan jika ada masalah
Y5 = Ide atau gagasan yang saya usulkan selalu diterima dan ditampung sebagai masukan yang dipertimbangkan
Y6 = Saya berani mengambil resiko dalam menghadapi pekerjaan yang menantang

- Y7 = Kerja sama tim yang baik dapat memudahkan saya dalam menyelesaikan masalah
- Y8 = Membutuhkan orang lain dalam bekerja akan membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan
- Y9 = Melaksanakan suatu kegiatan didahului dengan berfikir ke hal-hal yang positif
- Y10 = Saya selalu melakukan pekerjaan secara mandiri dan terbuka pada pendapat orang lain
- Y11 = Saya selalu melakukan pekerjaan secara mandiri dan terbuka pada pendapat orang lain
- Y12 = Saya suka memiliki banyak teman dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dalam melaksanakan pekerjaan
- Y13 = Saya terampil dan memiliki kecerdasan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan

Pada Tabel 4.14 menjelaskan bahwa pencapaian masing-masing indikator variabel terikat yaitu kinerja karyawan (X2) tergolong kategori “Baik” untuk masing-masing indikator melalui pertanyaan Y1, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13. Sedangkan kategori “Cukup” untuk indikator Y, dimana hampir sebagian karyawan diawal melaksanakan sebuah pekerjaan selalu berpikiran yang tidak positif karena kurang adanya komunikasi yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan. Namun secara keseluruhan total capaian indikator untuk variabel kinerja atas seluruh pertanyaan tergolong kategori “baik” dengan interval skor 64%. Hal ini menandakan bahwa rata-rata persepsi karyawan terhadap variabel kinerja dengan indikator kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kreativitas atau daya kreasi, kooperatif, keterkaitan, prakarsa, kualitas pribadi karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur cukup diandalkan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan terus dipertahankan dan ditingkatkan terutama selalu membangun komunikasi yang harmonis sehingga karyawan selalu berpikiran yang positif terhadap sebuah pekerjaan yang dilakukannya.

7. Analisis Statistik Inferensial

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis apakah ada pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan PDAM Kabupaten Flores Timur.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda antara variabel dependen (kinerja karyawan) dengan variabel independen (motivasi kerja dan gaya kepemimpinan) dengan program SPSS 16 diperoleh hasil seperti tabel berikut :

Tabel 4.15
Hasil Estimasi Regresi

Coefficients^a

1	(Constant)	11.601	3.799		3.053	.004		
	MOTIVAS I	.399	.168	.320	2.371	.022	.475	2.106
	GKEP	.571	.154	.500	3.708	.001	.475	2.106

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah: $Y = 11,621 + 0,399 X_1 + 0,571 X_2$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X₁ = Motivasi

X₂ = Gaya Kepemimpinan

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai 11,621 adalah nilai konstanta yang artinya ketika variabel motivasi dan gaya kepemimpinan dianggap konstan (0) atau tidak

ada perubahan maka besarnya variabel Y (produktivitas kerja) adalah sebesar 11,621

- b. Nilai 0,399 pada variabel motivasi (X1) artinya bila X1 dinaikkan 1 point maka Y akan naik sebesar 0,399, dengan asumsi nilai X2 konstant.
- c. Nilai 0,571 pada variabel gaya kepemimpinan (X2) artinya bila X2 dinaikkan 1 point maka Y akan naik sebesar 0,571, dengan asumsi nilai X1 konstant.

b. Uji Asumsi Klasik

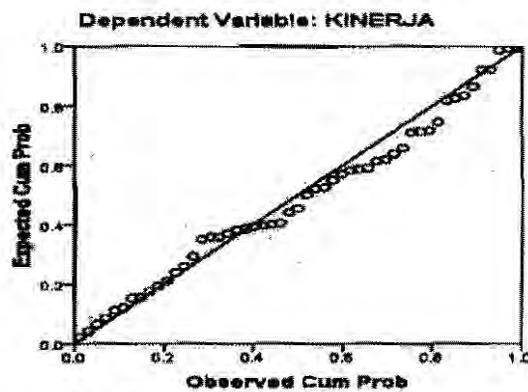
1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada gambar 4.1 halaman berikut.

Gambar 4.1
Hasil Pengujian Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Dari gambar tersebut didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal, sebaran data berada disekitar garis diagonal.

2) Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai Varian Inflation Factor (VIF). Bila nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya di atas 0,1 atau 10 % maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2005).

Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas

		Tolerance	VIF
1	Motivasi (X1)	0.475	2.106
2	Gaya Kepemimpinan (X2)	0.475	2.106

Sumber : Data primer yang diolah SPSS (2013)

Dari tabel 4.16 tersebut menunjukkan bahwa nilai VIF variabel motivasi dan gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebesar 2.106 dan nilai tolerance dari kedua variabel bebas tersebut adalah 0.475. Nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10 %, dan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF di atas 10. Hal ini berarti tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

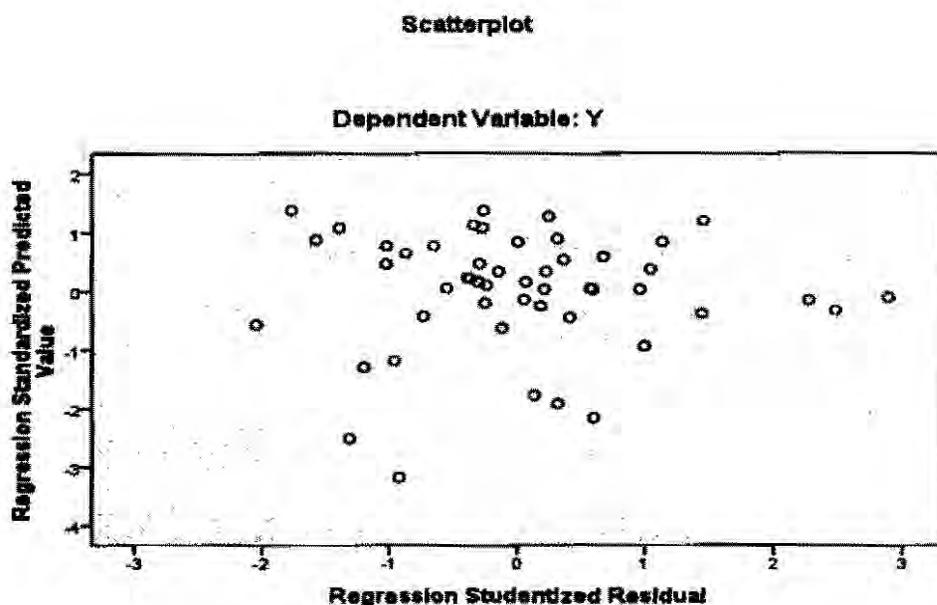
3) Uji Heteroskedastisitas

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

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik *Scatterplot* yang dihasilkan dari output program SPSS versi 16, Tidak terdapat heteroskedastisitas jika: (1) penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola; (2) titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0 dan (3) titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja. (Sujianto, 2009:79).

Hasil pengujian Heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.2 halaman berikut ini :

Gambar 4.2
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas



Sumber: Lampiran output SPSS 2013

Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

c. Uji Hipotesis

1) Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji koefisien regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel bebas (motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Hasil uji regresi secara parsial dapat dilihat pada tabel 4.17 halaman berikut ini :

Tabel 4.17
Hasil Uji t Secara Parsial

Variabel Bebas	T hitung	Sig. t
Motivasi (X1)	2.371	0.022
Gaya Kepemimpinan (X2)	3.708	0.001

Sumber: Lampiran output SPSS 2013

a) Uji Hipotesis 1 (H1)

Perumusan hipotesis:

Dari tabel 4.17 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis motivasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 2.371 dengan taraf signifikansi 0.022. Taraf signifikansi hasil sebesar 0.022 tersebut lebih kecil dari 0,05, nilai $0,022 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. atau nilai $0,022 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_0 . Artinya ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur.

b) Uji Hipotesis 2 (H2)

Dari tabel 4.17 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis gaya kepemimpinan menunjukkan nilai t hitung sebesar 3.708, dengan taraf signifikansi 0.001. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, atau nilai $0,001 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Artinya ada pengaruh yang signifikan antara gaya

kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur terhadap Kinerja karyawan.

2) Pengujian hipotesis secara simultan (Uji F)

Uji simultan ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.18
Hasil analisis regresi secara simultan
ANOVA^a

1	Regression	507.005	2	253.503	33.803	.000 ^a
	Residual	359.975	48	7.499		
	Total	866.980	50			

a. Predictors: (Constant), GKEP, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Lampiran output SPSS 2013

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 33.803. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, maka diperoleh nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,000 < 0,05$; maka H_0 diterima, berarti secara bersama-sama (simultan) motivasi dan gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

d. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.18
Koefisien determinasi

Model Summary^b

	Adjusted R Square	Adjusted R Square	Adjusted R Square	Standard Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.567	2.739

a. Predictors: (Constant), GKEP, MOTIVASI

Sumber: Lampiran output SPSS 2013

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,58. Hal ini berarti 58,5 % variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 41,5 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja dapat terlihat dengan jelas bahwa semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara parsial (individu) maupun secara simultan. Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif dan signifikan, artinya semakin tinggi motivasi dan gaya kepemimpinan,

maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001). Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan aspek motivasi terutama terkait dengan penghargaan atas karyawan berupa upah, serta adanya kesempatan untuk berkreasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan.

Dalam penelitian ini, hasil uji t pada pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.371 dengan taraf signifikansi 0.022 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Artinya bahwa ada kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Flores Timur berhubungan erat dengan motivasi yang dimiliki karyawan.

Hal ini juga didukung oleh hasil deskriptif persepsi responden yaitu karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur yang menunjukkan nilai total capaian indikator untuk pertanyaan variabel motivasi pada angka 64% atau kategori "baik", ini berarti persepsi responden terhadap motivasi kerja harus terus dipertahankan bahkan terus ditingkatkan agar semakin meningkat kinerja karyawan dalam mendukung tujuan organisasi.

Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Melakukan penelitian Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t pada pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3,708 dengan taraf signifikansi 0.001 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Flores Timur berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu pemimpin hendaknya mampu menyesuaikan segala sesuatu yang diterapkan dalam organisasinya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Peters dan Austin dalam Kreitner dan Kinicki (2005:298) mendefinisikan kepemimpinan

berarti visi, pemberian semangat, antusiasme, kasih, kepercayaan, kegairahan kerja terhadap bawahannya untuk bekerja keras agar tujuan cepat tercapai.

Seorang pemimpin yang dapat dipercaya bawahannya akan menimbulkan keyakinan pada bawahan untuk bertindak sesuai dengan apa yang dianjurkan oleh pemimpinnya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Suranta, 2002) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perlakuan terhadap gaya kepemimpinan baik berupa perubahan gaya, penyesuaian gaya, pemilihan gaya maupun penciptaan gaya kepemimpinan baru akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

Hal ini juga didukung oleh hasil deskriptif persepsi responden yaitu karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur yang menunjukkan nilai total capaian indikator untuk pertanyaan variabel gaya kepemimpinan pada angka 63% atau kategori "baik", ini berarti persepsi responden terhadap perilaku pimpinan dalam memberikan petunjuk pelaksanaan tugas, pembagian tugas, bertukar pikiran, menyusun rencana kerja, pengawasan pelaksanaan tugas, mampu menyelesaikan masalah, keteladanan menghargai orang lain, disiplin diri, melakukan fungsi pengawasan dengan baik terus dipertahankan bahkan terus ditingkatkan agar semakin meningkat kinerja karyawan dalam mendukung tujuan organisasi.

. Hasil jawaban responden berkaitan dengan masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan ini secara umum responden menilai seorang Direktur PDAM Kabupaten Flores Timur dalam meningkatkan kinerja aparatur

untuk mempengaruhi para staf/bawahan tergolong “baik” ini artinya bahwa sebagai pimpinan perusahaan berhasil menciptakan loyalitas para staf/bawahannya untuk dapat merespon pencapaian kinerja aparatur yang berstrategi, lebih baik dan efisiensi.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil Uji F menunjukan nilai sig sebesar 0,000 berarti nilai sig < α atau $0,000 < 0,05$. Karena nilai sig < α maka dapat dikatakan bahwa secara bersama-sama variabel bebas (Motivasi dan gaya kepemimpinan) berpengaruh pada kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur. Oleh karena itu, lembaga dalam hal ini pimpinan PDAM harus mewujudkan proporsionalitas apa yang menjadi keinginan para pegawai sehingga akan menambah motivasi untuk memberikan kinerja yang optimal.

Motivasi merupakan subyek penting, karena motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang individu menjadi lebih optimal. menunjukkan asosiasi yang meyakinkan. Hal ini berarti interaksi antara motivasi dan gaya kepemimpinan sangat meyakinkan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Perlakuan dan perubahan secara bersama-sama yang terjadi pada motivasi dan gaya kepemimpinan akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Dengan demikian apabila gaya kepemimpinan diterapkan dengan tepat dan karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas maka sangat meyakinkan baik secara parsial maupun simultan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2009) bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta serta koefisien determinansi (R^2) diperoleh sebesar 0,60. Hal ini berarti variabel independen (gaya Kepemimpinan, Motivasi, mampu menjelaskan 62% terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan). Sedangkan sisanya sebesar 38% dipengaruhi Variabel lainnya

Kedua variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tepat sesuai dengan kondisi dan situasi internal akan sangat meyakinkan dalam menjawab tantangan dan tuntutan pelayanan yang semakin baik.

Dari hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa dua variabel bebas untuk mengukur kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Flores Timur mempunyai pengaruh yang dapat dilihat pada $R^2 = 0,585$ persen artinya bahwa variabel motivasi dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Flores Timur sebesar 58,5 persen, selebihnya 41,5 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hal ini dapat dilihat dari model summary yang dihasilkan dengan menggunakan SPSS versi 16,00 pada lampiran 1 :

Adapun variabel yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Flores Timur adalah : Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Disiplin Kerja, Fasilitas atau Sarana Prasarana dan lain sebagainya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan deskripsi persepsi karyawan PDAM terhadap variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan berada pada kategori baik.
2. Berdasarkan uji hipotesis diperoleh bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Flores Timur.
3. Berdasarkan uji hipotesis diperoleh bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Flores Timur.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Agar motivasi kerja karyawan selalu stabil dan ditingkatkan menjadi optimal, maka disarankan agar pihak manajemen memperhatikan faktor-faktor yang bisa menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan, seperti pemberian insentif, penghargaan, pengembangan SDM melalui diklat serta pemenuhan kebutuhan fisiologis lainnya.

2. Agar kinerja karyawan bisa selalu stabil dan ditingkatkan maka disarankan agar gaya kepemimpinan tetap seperti sebelumnya atau ditingkatkan.
3. Untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, disiplin kerja, penerapan sistem birokrasi, budaya organisasi dan lainnya, karena peran motivasi dan gaya kepemimpinan dinilai hanya mampu menjelaskan 58,5 persen

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Crimson*,
- Dale, Robert. D. (1992). *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Gomes, 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Andi Yogyakarta.
- Hasan, Iqbal, M, 2002, Pokok-pokok Materi Statistik I (Statistik Deskriptif), Edisi kedua, cetakan pertama, penerbit: Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, H. Malayu, S.P, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan ketiga, Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta
- 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
- Hani Handoko, (1999). "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia", Edisi 2, BPFE, Yogyakarta., 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE .
- Joko Purnomo, (2007). "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas
- Kartono, Kartini. (1999). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, Mudrajad. (2001) *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonom (Cetakan I)*. Yogyakarta: AMP YKPN,
- Miftah Thoha, (1983). *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Robbins, (2008), "Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour", Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Sitanggang, (2005). Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar. *Skripsi*, UNDIP Semarang
- Sutanti, Eddy Maciono dan Budi Setiawan (...), "Peranan Gaya Kepemimpinan Yang Efektif dalam Upayah Meningkatkan Semangat Kerja dan Kegairahan Kerja Pegawai di Toserba Sinar Mas Sidoarjo, *Journals Manajemen 02-02-00-3* <http://puslit.petra.ac.id/journals/manajemen/>
- 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.

- Suranta, Sri. (2002). Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Sujudi, R., (2011), "Pengaruh Kepeimpinan, Motivasi, Lngkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Penanaman Modal, dan Koperasi Kabupaten Karanganyar", Artikel Penelitian 2011. STIE AUB Surakarta,
- Sedarmayanti, 2001, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, cetakan kedua, penerbit: Mandar Maju Bandung.
- 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.
- Referensi Online: <http://rajapresentasi.com/2009/03/teori-hirarki-motivasi-dari-abraham-maslow/>, diakses 21 Juli 203
- Referensi Online: <http://betanyahitammaniz.blogspot.com/2009/11/teori-motivasi-menurut-maslow.html>, diakses 21 agustus 2013
- Referensi oneline :http://artikelrande.blogspot.com/2010/07/gaya-kepemimpinan_6811.html. (di askes taggal 24 Januari 2013).
- Referensi oneline :<http://tkampus.blogspot.com/2012/04/pengertian-motivasi-dan-teori-teori.html> (diakses tanggal 25 januari 2013)
- Referensi onelain :<http://www.slideshare.net/RinggaArie/skripsi-analisis-kepemimpinan-dan-motivasi-thd-kinerja> - Sun, 24 Feb 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN I**KUESIONER**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM KABUPATEN FLORES TIMUR**

Pengantar

Dalam rangka memenuhi tugas akhir (Penyusunan Tesis) saya, mahasiswa pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk dapat mengisi kuesioner yang telah saya siapkan dengan memberikan jawaban yang jujur, terbuka dan apa adanya. Informasi yang diperoleh semat-mata akan saya gunakan untuk keperluan ilmiah dan tidak akan dipublikasikan untuk konsumsi masyarakat banyak. Atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/I, saya mengucapkan banyak terima kasih.

IDENTITAS PENELITIAN

Nama : Aloysius Bau Kabelen, S.Kom
 NPM : 018397497
 Program Studi : Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka
 Konsentrasi : Administrasi Publik
 Alamat : Kelurahan Amagarapati kecamatan Larantuka
 Kabupaten Flores Timur

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)

Jenis kelamin :

Umur :Tahun

Satus Perkawinan : Kawin Belum / Kawin

Pendidikan Terakhir :

Masa Kerja :Tahun

Jabatan :

Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini dengan jujur dan benar.
 2. Bacalah terlebih dahulu pertanyaan dengan cermat sebelum anda memulai untuk menjawabnya.
 3. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan memberi tanda (√) pada salah satu jawaban yang anda anggap paling benar.
 4. Berilah tanda (√) pada kolom yang paling sesuai dengan pilihan Anda.
- Setiap responden diharapkan memilih hanya 1 jawaban.

1. Keterangan Skor Penilaian :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
VARIABEL MOTIVASI						
1	Cukup Terpenuhinya kebutuhan hidup yang layak sehari-hari dari bekerja					
2	Adanya jaminan kesehatan dalam mengatasi risiko kecelakaan dalam bekerja					
3	Adanya jaminan hari tua bagi karyawan (pemberian pensiun)					
4	Adanya hubungan persahabatan / komunikasi yang baik antar bapak / Ibu dengan atasan dan sesama karyawan					
5	Kesediaan teman kerja dalam menolong bila ada kesulitan					
6	Adanya sikap pujian dari atasan apabila karyawan bekerja dengan baik					
7	Adanya pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi					
8	Perusahaan memberikan kesempatan untuk berkreaitifitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan					
9	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan					

GAYA KEPEMIMPINAN						
10	Pimpinan saya memberikan petunjuk kepada Saya tentang apa yang harus dikerjakan					
11	Pimpinan saya mengajak anggota kelompok bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran kegiatan					
12	Pimpinan saya memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan (bertukar pikiran)					
13	Ada pendampingan oleh pimpinan dalam suatu tugas					
14	Ada tuntutan atasan dalam penyusunan rencana kerja					
15	Peran atasan dalam menyelesaikan permasalahan					
16	Pengawasan atasan dalam pelaksanaan tugas					
17	Permintaan laporan pelaksanaan tugas oleh atasan					
18	Keteladanan atasan untuk bersikap jujur					
19	Atasan memberi contoh keteladanan (datang tepat waktu)					
VARIABEL KINERJA						
20	Kualitas pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditentukan					
21	Kuantitas pekerjaan saya sudah sesuai dengan standar ketetapan					
22	Saya selalu memahami dengan baik tujuan, ruang lingkup serta sasaran dari pekerjaan yang dilakukan					

23	Saya dilibatkan dalam menyelesaikan persoalan perusahaan jika ada masalah					
24	Ide atau gagasan yang saya usulkan selalu diterima dan ditampung sebagai masukan yang dipertimbangkan					
25	Saya berani mengambil resiko dalam menghadapi pekerjaan yang menantang					
26	Kerja sama tim yang baik dapat memudahkan saya dalam menyelesaikan masalah					
27	Hubungan komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja					
28	Mebutuhkan orang lain dalam bekerja akan membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
29	Melaksanakan suatu kegiatan didahului dengan berfikir ke hal-hal yang positif					
30	Saya selalu melakukan pekerjaan secara mandiri dan terbuka pada pendapat orang lain					
31	Saya suka memiliki banyak teman dan cepat beradaptasi dengan lingkungan dalam melaksanakan pekerjaan					
32	Saya terampil dan memiliki kecerdasan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					

Lampiran II

Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja.

Variabel Motivasi Kerja

RSPDN	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	TOT X1
1	3	4	3	3	3	3	4	4	3	30
2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	29
3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	31
4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	23
5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30
6	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30
7	4	4	3	3	3	3	4	5	4	33
8	3	3	4	3	3	4	4	5	4	33
9	3	4	4	4	3	3	4	4	4	33
10	3	4	3	3	3	3	4	4	5	32
11	3	3	4	4	3	3	4	3	4	31
12	3	3	3	4	4	3	4	4	4	32
13	3	3	3	3	4	3	3	3	4	29
14	4	3	4	4	3	3	4	4	4	33
15	3	4	3	4	2	3	3	4	4	30
16	4	4	5	4	4	4	4	3	5	37
17	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
18	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34
19	2	5	3	4	3	2	3	4	4	30
20	3	4	4	4	4	3	4	4	5	35
21	2	3	3	3	2	2	3	4	4	26
22	3	4	4	4	4	3	3	3	3	31
23	4	3	3	3	3	4	4	4	4	32
24	3	4	4	3	3	3	4	3	3	30
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
27	4	3	3	4	4	4	4	3	3	34
28	3	3	2	3	1	2	2	5	3	24
29	2	4	2	3	4	2	4	3	4	28
30	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34
31	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30
32	3	4	3	4	4	3	3	4	4	32
33	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
34	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
35	4	4	4	3	3	3	5	3	3	32
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35

37	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
38	4	5	4	4	4	4	3	5	4	37
39	3	2	2	3	1	2	2	5	3	23
40	2	4	2	3	4	2	4	3	4	28
41	3	4	3	4	4	3	4	4	4	33
42	3	4	4	3	3	3	5	5	3	33
43	2	3	3	3	3	3	4	4	3	28
44	3	3	3	4	5	4	4	5	4	35
45	3	3	3	3	2	3	2	2	3	24
46	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30
47	3	4	4	4	4	3	3	3	3	31
48	4	4	3	3	3	4	4	5	5	35
49	3	3	4	4	4	3	4	5	4	34
50	4	4	3	3	3	3	5	4	4	33
51	3	3	4	3	4	3	4	3	4	31

Variabel Gaya Kepemimpinan

RSPDN	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOT X2
1	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	34
2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	34
4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	27
5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	32
6	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	33
7	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	31
8	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	35
9	3	4	4	3	2	2	2	3	4	4	31
10	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	29
11	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
12	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	30
13	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
15	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	33
16	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	35
17	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	33
18	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	33
19	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	32
20	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	37
21	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	35
22	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	33
23	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	34

24	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	34
25	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	37
26	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	25
27	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	36
28	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2	23
29	2	4	2	3	3	2	2	2	3	4	27
30	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	36
31	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	31
32	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	35
33	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
34	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
35	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	34
36	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36
37	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
38	2	2	2	4	2	4	3	4	4	3	30
39	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	20
40	3	4	2	3	3	2	4	2	4	4	31
41	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	35
42	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	37
43	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	29
44	3	3	3	5	3	4	3	4	4	2	34
45	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	25
46	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33
47	2	4	4	4	2	2	3	3	3	3	30
48	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	34
49	3	3	4	3	4	3	3	5	3	4	35
50	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	34
51	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31

Variabel Kinerja karyawan

RSPDN	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	YTot
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	42
2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	40
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	44
4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	37
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	42
6	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	44
7	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	41
8	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	43
9	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	44
10	4	4	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	2	39

11	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	41
12	3	3	2	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	42
13	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	42
14	4	4	4	2	3	4	3	2	3	2	3	4	4	42
15	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	45
16	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	47
17	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	43
18	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	45
19	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	48
20	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	46
21	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	49
22	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
23	3	3	2	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	41
24	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	42
25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	42
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	37
27	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	45
28	3	3	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	31
29	2	4	2	3	3	2	3	3	4	2	2	3	2	35
30	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	42
31	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	48
32	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4	4	42
33	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	42
34	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	43
35	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	43
36	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	50
37	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	36
38	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	46
39	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	2	30
40	2	4	2	3	2	2	4	3	4	2	2	3	2	35
41	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	42
42	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	45
43	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	42
44	3	3	3	4	3	4	5	3	5	3	3	5	4	48
45	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	37
46	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	43
47	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	45
48	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	45
49	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5	46
50	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	46
51	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	3	41

LAMPIRAN III

Hasil Uji Validitas Dan Realibilitas

1. VARIABEL MOTIVASI

a. UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	MOTIVASI
X1.1	Pearson Correlation	1	.191	.417**	.297*	.205	.520**	.306*	.202	.171	.638**
	Sig. (2-tailed)		.179	.002	.034	.149	.000	.029	.155	.231	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.2	Pearson Correlation	.191	1	.190	.395**	.330*	-.012	.175	-.025	.142	.461**
	Sig. (2-tailed)	.179		.181	.004	.018	.934	.220	.859	.319	.001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.3	Pearson Correlation	.417**	.190	1	.469**	.338*	.317*	.287*	-.116	.191	.590**
	Sig. (2-tailed)	.002	.181		.001	.015	.024	.041	.416	.180	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

X1.4	Pearson Correlation	.297 [*]	.395 ^{**}	.469 ^{**}	1	.482 ^{**}	.101	-.037	.060	.216	.556 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.034	.004	.001		.000	.480	.794	.678	.127	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.5	Pearson Correlation	.205	.330 [*]	.338 [*]	.482 ^{**}	1	.326 [*]	.448 ^{**}	-.068	.288 [*]	.679 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.149	.018	.015	.000		.020	.001	.637	.040	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.6	Pearson Correlation	.520 ^{**}	-.012	.317 [*]	.101	.326 [*]	1	.352 [*]	.161	.120	.569 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.934	.024	.480	.020		.011	.260	.403	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.7	Pearson Correlation	.306 [*]	.175	.287 [*]	-.037	.448 ^{**}	.352 [*]	1	.213	.307 [*]	.637 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.029	.220	.041	.794	.001	.011		.133	.029	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.8	Pearson Correlation	.202	-.025	-.116	.060	-.068	.161	.213	1	.255	.362 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.155	.859	.416	.678	.637	.260	.133		.070	.009
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

X1.9	Pearson Correlation	.171	.142	.191	.216	.288*	.120	.307*	.255	1	.539**
	Sig. (2-tailed)	.231	.319	.180	.127	.040	.403	.029	.070		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
MOTIVAS	Pearson Correlation	.638**	.461**	.590**	.556**	.679**	.569**	.637**	.362**	.539**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

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

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

b. UJI RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	27.82	8.908	.508	.672
X1.2	27.45	9.573	.290	.709
X1.3	27.65	8.993	.439	.683
X1.4	27.55	9.533	.439	.688
X1.5	27.75	8.114	.509	.666
X1.6	27.82	9.188	.425	.686
X1.7	27.31	8.620	.482	.674
X1.8	27.22	9.853	.134	.746
X1.9	27.27	9.243	.381	.693

1. VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN
a. UJI VALIDITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X2)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	GKEP
X2.1 Pearson Correlation	1	.336*	.417**	.275	.467**	.315*	.361**	.238	.062	.311*	.659**
Sig. (2-tailed)		.016	.002	.050	.001	.025	.009	.093	.666	.027	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.2 Pearson Correlation	.336*	1	.469**	.218	.348*	.001	.311*	-.073	.010	.309*	.510**
Sig. (2-tailed)	.016		.001	.125	.012	.995	.027	.612	.946	.027	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.3 Pearson Correlation	.417**	.469**	1	.059	.293*	.196	.207	.212	-.030	.288*	.559**
Sig. (2-tailed)	.002	.001		.678	.037	.167	.146	.135	.833	.040	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.4 Pearson Correlation	.275	.218	.059	1	.253	.307*	.118	.113	.045	-.228	.378**
Sig. (2-tailed)	.050	.125	.678		.073	.028	.408	.428	.754	.107	.006
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.5 Pearson Correlation	.467**	.348*	.293*	.253	1	.387**	.470**	.365**	.151	.301*	.720**
Sig. (2-tailed)	.001	.012	.037	.073		.005	.000	.008	.290	.032	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.6 Pearson Correlation	.315*	.001	.196	.307*	.387**	1	.406**	.486**	.296*	.058	.618**
Sig. (2-tailed)	.025	.995	.167	.028	.005		.003	.000	.035	.687	.000

	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.7	Pearson Correlation	.361**	.311*	.207	.118	.470**	.406**	1	.269	.269	.398**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.009	.027	.146	.408	.000	.003		.056	.056	.004	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.8	Pearson Correlation	.238	-.073	.212	.113	.365**	.486**	.269	1	.357*	.236	.589**
	Sig. (2-tailed)	.093	.612	.135	.428	.008	.000	.056		.010	.095	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.9	Pearson Correlation	.062	.010	-.030	.045	.151	.296*	.269	.357*	1	.256	.417**
	Sig. (2-tailed)	.666	.946	.833	.754	.290	.035	.056	.010		.070	.002
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.10	Pearson Correlation	.311*	.209	.288*	-.228	.301*	.058	.398**	.236	.256	1	.522**
	Sig. (2-tailed)	.027	.027	.040	.107	.032	.687	.004	.095	.070		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
GKEP	Pearson Correlation	.659**	.510**	.559**	.378**	.720**	.618**	.665**	.589**	.417**	.522**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

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

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

b. UJI RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	29.12	10.906	.557	.725
X2.2	28.75	11.354	.365	.748
X2.3	28.80	11.001	.410	.742
X2.4	28.82	11.948	.213	.768
X2.5	29.35	10.193	.609	.713
X2.6	28.96	10.718	.483	.732
X2.7	29.00	10.800	.559	.723
X2.8	28.76	10.664	.430	.740
X2.9	28.71	11.892	.276	.759
X2.10	28.78	11.173	.365	.749

3. VARIABEL KINERJA

a. Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

		Correlations													
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	KINERJA
Y1	Pearson Correlation	1	.441**	.423**	.130	.323*	.456**	.035	.106	-.149	.280*	.088	.220	.121	.524**
	Sig. (2-tailed)		.001	.002	.364	.021	.001	.808	.459	.298	.046	.539	.122	.398	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y2	Pearson Correlation	.441**	1	.547**	.087	.283*	.237	.299*	.106	.135	.159	.017	.189	.004	.536**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.542	.044	.094	.033	.459	.347	.264	.905	.184	.979	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y3	Pearson Correlation	.423**	.547**	1	.183	.286*	.412**	.304*	.123	-.090	.076	.244	.276	.337*	.635**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.198	.042	.003	.030	.392	.532	.595	.085	.050	.016	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y4	Pearson Correlation	.130	.087	.183	1	.139	.077	.003	.169	.215	.163	.032	.211	.040	.354*
	Sig. (2-tailed)	.364	.542	.198		.330	.592	.985	.237	.129	.254	.822	.137	.779	.011
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y5	Pearson Correlation	.323*	.283*	.286*	.139	1	.484**	.227	.235	.126	.098	.232	.301*	.324*	.628**
	Sig. (2-tailed)	.021	.044	.042	.330		.000	.109	.096	.378	.493	.102	.032	.020	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

Y6	Pearson Correlation	.456**	.237	.412**	.077	.484**	1	.235	.124	.017	.266	.170	.350*	.427**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.001	.094	.003	.592	.000		.097	.386	.906	.059	.232	.012	.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y7	Pearson Correlation	.035	.299*	.304*	.003	.227	.235	1	.262	.328*	.114	.201	.209	.230	.545**
	Sig. (2-tailed)	.808	.033	.030	.985	.109	.097		.064	.019	.426	.158	.141	.104	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y8	Pearson Correlation	.106	.106	.123	.169	.235	.124	.262	1	.414**	-.088	.188	-.069	.325*	.444**
	Sig. (2-tailed)	.459	.459	.392	.237	.096	.386	.064		.003	.541	.187	.629	.020	.001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y9	Pearson Correlation	-.149	.135	-.090	.215	.126	.017	.328*	.414**	1	-.065	.157	.338*	.092	.370**
	Sig. (2-tailed)	.298	.347	.532	.129	.378	.906	.019	.003		.649	.270	.015	.521	.008
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y10	Pearson Correlation	.280*	.159	.076	.163	.098	.266	.114	-.088	-.065	1	.396**	.070	-.027	.373**
	Sig. (2-tailed)	.046	.264	.595	.254	.493	.059	.426	.541	.649		.004	.627	.850	.007
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y11	Pearson Correlation	.088	.017	.244	.032	.232	.170	.201	.188	.157	.396**	1	.129	.221	.473**
	Sig. (2-tailed)	.539	.905	.085	.822	.102	.232	.158	.187	.270	.004		.366	.119	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y12	Pearson Correlation	.220	.189	.276	.211	.301*	.350*	.209	-.069	.338*	.070	.129	1	.041	.474**
	Sig. (2-tailed)	.122	.184	.050	.137	.032	.012	.141	.629	.015	.627	.366		.776	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

Y13	Pearson Correlation	.121	.004	.337*	.040	.324*	.427**	.230	.325*	.092	-.027	.221	.041	1	.512**
	Sig. (2-tailed)	.398	.979	.016	.779	.020	.002	.104	.020	.521	.850	.119	.776		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
KINERJA	Pearson Correlation	.524**	.536**	.635**	.354*	.628**	.654**	.545**	.444**	.370**	.373**	.473**	.474**	.512**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.011	.000	.000	.000	.001	.008	.007	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

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

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

UNIVERSITAS TERBUKA

b. UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	13

Item-Total Statistics

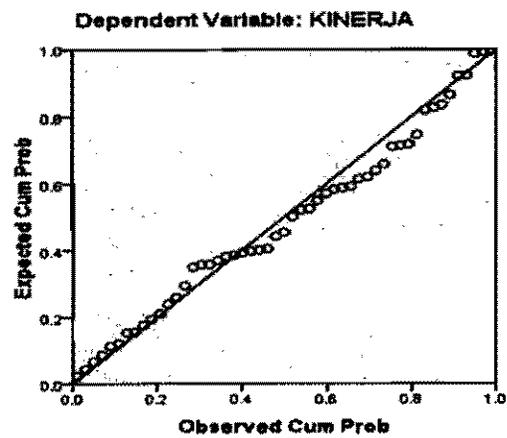
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	38.92	15.074	.407	.733
Y2	38.71	14.812	.407	.733
Y3	39.25	14.474	.533	.720
Y4	39.08	15.954	.223	.752
Y5	39.29	14.252	.513	.720
Y6	39.18	14.428	.559	.717
Y7	38.90	14.570	.405	.733
Y8	39.06	15.496	.318	.742
Y9	38.78	15.893	.241	.750

Y10	39.49	15.735	.227	.753
Y11	39.20	15.281	.344	.740
Y12	38.84	15.495	.363	.738
Y13	39.06	14.576	.350	.741

UNIVERSITAS TERBUKA

1. UJI ASUMSI KLASIK
a. UJI NORMALITAS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



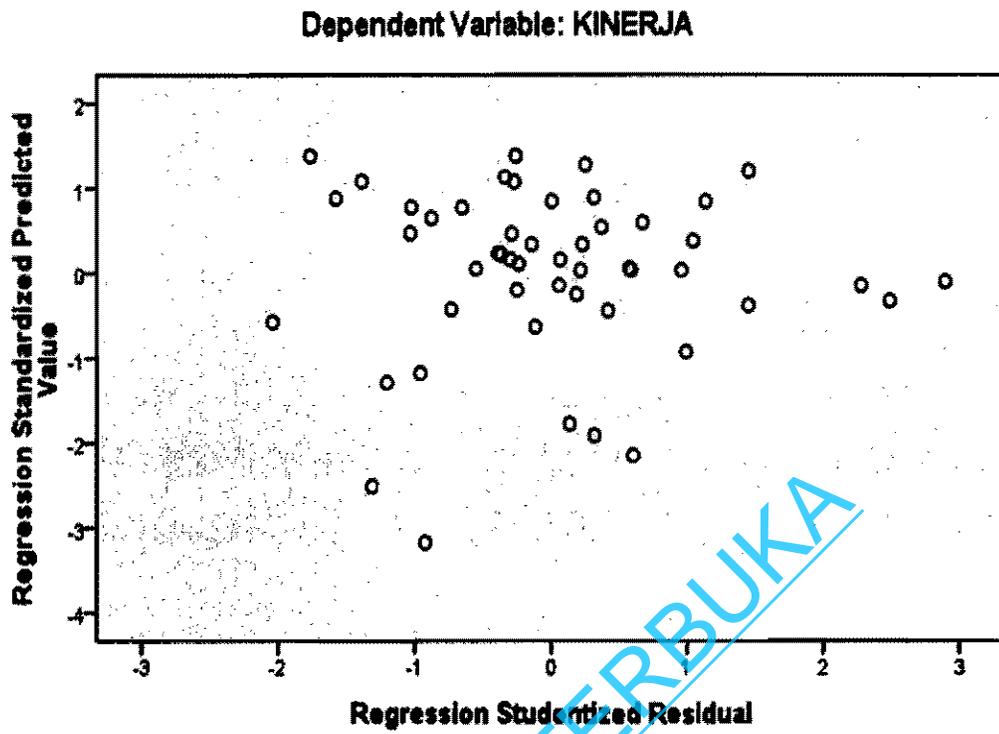
b. UJI Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.601	3.799		3.053	.004		
	MOTIVASI	.399	.168	.320	2.371	.022	.475	2.106
	GKEP	.571	.154	.500	3.708	.001	.475	2.106

b. Uji Heterokedastisitas

Scatterplot



c. Pengujian hipotesis secara simultan (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	507.005	2	253.503	33.803	.000 ^a
	Residual	359.975	48	7.499		
	Total	866.980	50			

a. Predictors: (Constant), GKEP, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

D. Koefisien Determinasi (R^2)**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.567	2.739

a. Predictors: (Constant), GKEP, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

UNIVERSITAS TERBUKA