

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. HENG GUAN BATAM**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

MELITA INDRAYANI, SE

NIM. 015535476

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**



Abstrak

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

PT. Heng Guan Batam

Melita Indrayani, SE

Peningkatan kinerja karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor. Permasalahan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi kerja anggota organisasi selalu merupakan masalah utama yang ada di PT. Heng Guan Batam. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui apakah gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja, mengetahui apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja.

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuesioner yang dibagikan kepada responden. Penentuan jumlah minimal sampel yang digunakan pada penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yaitu sebanyak 105 responden. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan regresi linier berganda (uji t).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, metode survei, regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.

Abstrak

Influence of leadership style and employee motivation for labor performance of PT. Heng Guan Batam

Melita Indrayani, SE

To Improve the performance of labor and employment to increase productivity are affected by many factors. The main problem that has been faced by the PT. Heng Guan Batam. The style of leadership and motivation the objectives of these research are to analyse the effect of the style of leadership on labor performance, to analyse the effect of the motivation on labor performance and analyse the effect of the style of leadership and motivation simulationely on labor performance.

Data used in this research is the whole labor in the PT. Heng Guan Batam, those are 105 people . To prove the hypothesis by using SPSS is processed by computer. The result are all hypothesis proved significantly true, those are the style of leadership is significantly affect on labor performance, the motivation is significantly affect labor performance and the style of leadership and motivation are simulationely affect on labor performance.

key word :leadership style, work motivation, survey methode, linier regression and multiplay linier regression.



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja
Tehadap Kinerja Karyawan PT. HENG GUAN BATAM

Penyusun TAPM : Melita Indrayani, SE

NIM : 015535476

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal : Minggu, 19 Desember 2010

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. Wan Usman, M.A.
NIP.

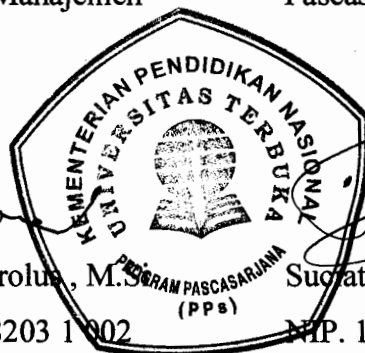
Dr. Lina Warlina M. Ed
NIP.

Mengetahui,

Ketua bidang
Program Magister Manajemen

Direktur Program
Pascasarjana

Drs. Supartomo Carolus, M.S.
NIP. 19521022 198203 1 002



Sucati, Ph.D

NIP. 19520213 198503 2 0001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Penyusun TAPM : Melita Indrayani, SE
 NIM : 015535476
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari / Tanggal : Minggu, 19 Desember 2010

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
 Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Minggu, 19 Desember 2010
 Waktu : 10.00 - 12.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS
 Ketua Komisi Penguji :
 Paken Pandiangan, S.Si, Msi

Penguji ahli :
 Dr. H. Harris Oemar, SE. MM

Pembimbing I :
 Prof. Dr. Wan Usman, M.A.

Pembimbing II :
 Dr. Lina Warlina M. Ed

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAMP yang berjudul
“ pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.
Heng Guan Batam “
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 18 Desember 2010

Yang Menyatakan



Melita Indrayani, SE

NIM: 015535476



KATA PENGANTAR

Yang terutama, puji dan syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberi rahmat dan hidayat sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penyusunan tesis ini sesuai batas talenta dan kemampuan yang dimiliki.

Tesis yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja karyawan pada PT. Heng Guan Batam” merupakan hasil studi kasus dan observasi secara langsung pada PT. Heng Guan. PT. Heng Guan adalah sebuah perusahaan pengolahan buah kelapa menjadi bahan baku berkualitas ekspor. Implementasi kepemimpinan dan motivasi yang efektif merupakan tolak ukur bagi pencapaian kinerja untuk tipe industri padat karya seperti PT. Heng Guan Batam.

Penyelesaian tesis ini tentunya tidak akan mendekati sempurna tanpa bantuan dan dukungan berbagai pihak. Utamanya Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Suciati, Ph.D selaku direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang dengan penuh perhatian dan sabar membimbing penulis.
2. Bapak Drs. Supartomo Carolus, M.Si, selaku Kabid Magister Manajemen yang dengan senang hati membimbing dan mendorong agar penulisan TAPM ini berbobot dan berkualitas.
3. Bapak Prof. Dr. Wan Usman M.A. Selaku Pembimbing Satu yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran membantu sampai tesis ini selesai.

4. Ibu Dr. Lina Warlina selaku Pembimbing Dua yang telah banyak membantu mengoreksi tesis ini.
5. Kepala UPBJJ UT Batam yaitu Bapak Paken Pandiangan, S.Si, M.Si dan Bapak Albert Gamot Malau S.Si, M.Si yang Sangat kondusif mendorong para mahasiswa Angkatan ini.
6. Bapak Bun Liang selaku Direktur PT. HENG GUAN BATAM dan seluruh staff yang turut membantu perolehan data – data yang penulis butuhkan dalam penyusunan tesis ini.
7. Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu hingga selesainya penyusunan TAPM ini.

Proses perampungan tesis ini tidak terlepas dari atensi dan sumbangsih mereka yang tersebut diatas dalam memberikan data, saran, kebijakan dan support moral.

Pada akhirnya, kritik membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini sangat Penulis harapkan.

Batam, 19 Juli 2010

Melita Indrayani



Daftar isi

	hal
Abstrak	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Kajian Teoritik	11
1. Gaya Kepemimpinan	11
2. Motivasi Kerja	25
3. Kinerja	35
4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan	44
B. Kerangka Pemikiran	46
1. Kerangka Penelitian	46
2. Model Penelitian	48
3. Hipotesis	48

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	50
A.	Desain Penelitian.....	50
B	Populasi dan Sampel.....	50
C	Instrumen Penelitian.....	51
D.	Definisi Operasional.....	51
E	Teknik Pengumpulan Data.....	56
1.	Sumber Data.....	56
a.	Data Primer.....	56
b.	Data Sekunder.....	57
2	Teknik Analisa Data.....	57
3	Metode Penelitian.....	57
4	Uji Instrumen.....	58
5	Uji Asums Klasik untuk Regresi Kinerja.....	59
a.	Uji Normalitas Data.....	59
b.	Multikolinearitas.....	60
c	Uji Heteroskedastisitas.....	60
d	Uji Linieritas.....	61
6	Cara Pengujian Hipotesis.....	61
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	64
A.	Gambaran Umum Responden.....	64
B.	Analisis Kuantitatif.....	65
1.	Hasil Uji Validitas Data.....	65
2.	Hasil Uji Reliabilitas Data.....	69
3.	Hasil Uji Asums Klasik.....	70
C.	Pengujian Hipotesis.....	73
D.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	77
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	79

A. Kesimpulan.....	79
B. Saran.....	80
C. Keterbatasan Penelitian.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	82

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Tabel

	hal
Tabel 1.1	Tingkat Kehadiran Karyawan PT. Heng Guan 2
Tabel 1.2	Target dan Realisasi Produksi PT. Heng Guan..... 3
Tabel 1.3	Tingkat keluarnya Karyawan PT. Heng Guan..... 3
Tabel 1.4	Pelanggaran dan Sanksi Kepada Karyawan PT. Heng Guan 4
Tabel 2.1	Pola Dasar Gaya Kepemimpinan..... 21
Tabel 2.2	Kebutuhan Manusia Menurut Maslow..... 28
Tabel 3.1	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data..... 51
Tabel 3.2	Identifikasi Variabel Gaya Kepemimpinan..... 54
Tabel 3.3	Identifikasi Variabel Motivasi Kerja..... 54
Tabel 3.4	Identifikasi Variabel Kinerja..... 55
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden..... 64
Tabel 4.2	Uji Validitas Data Variabel Gaya Kepemimpinan..... 66
Tabel 4.3	Uji Validitas Data Variabel Motivasi Kerja..... 67
Tabel 4.4	Uji Validitas Data Variabel Kinerja..... 68
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas Data..... 69
Tabel 4.6	Hasil Uji Multikolinearitas..... 70
Tabel 4.7	Uji Linieritas Variabel Gaya kepemimpinan dengan Kinerja 74
Tabel 4.8	Uji Linieritas Variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja..... 75
Tabel 4.9	Uji Linieritas Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja..... 76

Daftar Gambar

	hal
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	47
Gambar 2.2 Model Penelitian.....	48
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Data.....	71
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	72

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Instrumen Penelitian
- Lampiran 2 Data responden
- Lampiran 3 Tabulasi Data Variabel Gaya kepemimpinan
- Lampiran 4 Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja
- Lampiran 5 Tabulasi Data Variabel Kinerja
- Lampiran 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja
- Lampiran 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Heng Guan Batam merupakan perusahaan pengelolaan buah kelapa yang diolah menjadi produk bahan baku ekspor. Kapasitas produksi yang ditargetkan umumnya disesuaikan dengan permintaan atau order dari pihak konsumen yang berasal dari Singapura. Rata-rata produksi perbulan adalah sebesar 320 ton buah kelapa dan sekitar 15 ton produk kopra.

Pada bulan-bulan tertentu seringkali terjadi lonjakan permintaan dari konsumen hingga mencapai 700 ton perbulan. Upaya untuk mengantisipasi terjadinya resiko kegagalan dalam memenuhi pesanan konsumen, terutama pada saat terjadi lonjakan permintaan, manajemen PT. Heng Guan melakukan pengetatan jam kerja, dan menetapkan beberapa kebijakan manajemen lainnya untuk mendukung pencapaian terhadap hasil produksi sesuai dengan permintaan konsumen. Hal ini akan berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan tersebut.

Kemajuan suatu organisasi seringkali ditentukan oleh baik atau tidaknya pengelolaan manajemen sumber daya manusianya. Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan bagian yang utama dalam pemrosesan *input* menjadi *output* yang dihasilkan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

Praktek pengelolaan sumber daya manusia secara benar akan mampu meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaik yang mereka miliki dalam mencapai visi dan misi yang telah dibuat oleh perusahaan. Praktek tersebut adalah proses seleksi dan rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, orientasi pelatihan dan pengembangan untuk mengenalkan karyawan pada pekerjaan, meningkatkan kemampuan karyawan serta menyiapkan karyawan di masa depan, kompensasi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dan penilaian kerja untuk mengetahui hasil kerja dan mengembangkan kinerja.

Secara empiris, motivasi kerja karyawan di PT. Heng Guan dapat dinilai dari tingkat disiplin kerja karyawan yang dihitung selama bekerja di perusahaan. Sejak tahun 2004 sampai 2009, tingkat kehadiran karyawan semakin hari semakin menurun yang ditandai dengan tingginya jumlah absensi dari sebelumnya hanya 8 persen pada tahun 2004, pada tahun 2009 sudah mencapai 25 persen. Hal ini bisa dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Tingkat Kehadiran Karyawan PT Heng Guan 2004-2009

TAHUN	%HADIR	%ABSEN
2004	92	8
2005	93	7
2006	89	11
2007	88	12
2008	76	24
2009	75	25

Sumber: PT. Heng Guan Batam

Selain masalah kehadiran menjadi masalah yang dihadapi PT. Heng Guan Batam saat ini, masalah pencapaian target produksi juga menjadi masalah serius.

Untuk tahun 2009 saja, sebanyak 30 ton target produksi tidak dapat dipenuhi. Padahal jika dibandingkan tahun 2004, hanya 10 ton yang tidak dapat dipenuhi. Dari tahun ke tahun, pencapaian target ini terjadi terus menerus sehingga menjadi masalah serius yang terus dicarikan solusinya oleh pihak manajemen. Target dan realisasi produksi PT. Heng Guan Batam dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Target dan Realisasi produksi PT. Heng Guan Batam

TAHUN	TARGET	REALISASI
2004	380 ton	370 ton
2005	460 ton	455 ton
2006	490 ton	480 ton
2007	530 ton	510 ton
2008	680 ton	650 ton
2009	720 ton	690 ton

Sumber: PT. Heng Guan Batam

Data lain yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan juga bisa dilihat dari mulai naiknya tingkat perputaran karyawan (*labor turn over*) setiap tahun. Khusus untuk tahun 2008 dan 2009 mengalami tingkat keluarnya karyawan yang cukup signifikan (Tabel 1.3). Beberapa alasan karyawan keluar sebagaimana penulis dapatkan pada penelitian pendahuluan disebabkan karena motivasi kerja yang terus menurun sehingga mereka memutuskan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

Tabel 1.3 Tingkat Keluarnya Karyawan PT Heng Guan Batam

Tahun	Terima	Keluar
2004	8	3
2005	9	2
2006	10	2
2007	25	1
2008	22	5
2009	30	11

Sumber: PT. Heng Guan Batam

Masalah terakhir yang penulis temukan pada penelitian pendahuluan adalah mulai tingginya pelanggaran peraturan perusahaan sehingga jumlah karyawan yang harus diberikan surat peringatan terus naik dari tahun ke tahun. Pada tahun 2004 masih 5 persen, tetapi pada tahun 2009 sudah mencapai 19 persen dari jumlah karyawan. Umumnya pelanggaran yang ditemukan adalah karena masalah kehadiran. Sementara sanksi berupa skorsing juga telah diberikan dan memiliki kecenderungan rata-rata sejak tahun 2004 sampai 2009. Sedangkan yang harus dijatuhi sanksi berupa PHK mencapai 3 persen pada 2009, lebih tinggi satu persen dibanding tahun sebelumnya (Tabel 1.4).

Tabel 1.4. Pelanggaran dan Sanksi kepada Karyawan PT Heng Guan

Tahun	Jenis Pelanggaran	Sanksi		
		Peringatan	Skorsing	PHK
2004	Kehadiran	5 %	2 %	
2005	Kehadiran	7 %		
2006	Kehadiran	9 %	2 %	
2007	Kehadiran	9 %	2 %	1 %
2008	Kehadiran	22 %		2 %
2009	Kehadiran	19 %	3 %	3 %

Sumber: PT. Heng Guan Patam

Disamping masalah menyangkut motivasi dan disiplin kerja, masalah gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini juga ternyata belum efektif meningkatkan kinerja perusahaan. Sejak tahun 2004 sampai tahun 2009, gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah model kepemimpinan demokratis dimana manajemen memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan pendapat dalam setiap pengambilan keputusan. Akan tetapi, pengakuan manajemen pada survei pendahuluan tentang hasil penerapan gaya kepemimpinan cukup menarik untuk dibahas. Menurut pihak manajemen, meskipun gaya

kepemimpinan demokratis ini sudah diterapkan, ternyata belum memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian target produksi perusahaan, sehingga mereka sedang merumuskan dan mencarikan kebijakan baru dalam gaya kepemimpinan agar memungkinkan tahun berikutnya target produksi bisa tercapai.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan seorang pemimpin organisasi akan sangat mempengaruhi suasana kerja dan efektifitas organisasi tersebut dalam pencapaian tujuannya. Menurut Kouzes & Posner (2007: 2) seseorang dapat dikatakan memiliki kemampuan dalam memimpin jika di dalam dirinya terdapat dua kemampuan dasar, yaitu (1) memiliki perhatian dan (2) memiliki kepedulian pada orang lain. Para pemimpin memberi semangat sedemikian rupa sehingga orang-orang yang dipimpinnya bersedia bersama-sama “berbagi” satu sama lain. Ketika seorang pemimpin bisa menghargai seseorang untuk mencapai nilai atau tujuan-tujuan organisasinya, ini berarti sang pemimpin telah meneguhkan hati, menginspirasi mereka untuk ikut mengoptimalkan kemampuannya meski ada tekanan yang menghadang.

Motivasi diartikan sebagai setiap daya gerak atau daya dorong yang muncul pada diri individu untuk secara sadar mengabdikan diri bagi pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul pada diri individu untuk secara sadar melakukan pekerjaan yang dihadapi (Danim, 2004: 2). Menurut Maslow, manusia adalah makhluk yang mempunyai keinginan dan jarang berada dalam keadaan puas sepenuhnya kecuali untuk waktu yang singkat. Setelah memuaskan satu keinginan, keinginan lainnya timbul menggantikan yang sebelumnya. Ketika keinginan kedua ini sudah terpuaskan, timbul lagi keinginan

berikutnya dan seterusnya. Maslow berusaha menetapkan semacam hirarki prapotensi dalam wilayah kebutuhan pokok manusia. Konsep dorongan fisiologis biasanya dianggap sebagai titik awal teori motivasi. Maslow menganjurkan pemakaian kata kebutuhan sebagai alternatif kata pendorong dengan mendasarkan argumentasinya pada pemahaman homeostasis fisik, yaitu upaya alami tubuh mempertahankan aliran darah dalam kondisi normal, serta temuan bahwa selera indra terhadap pilihan benda merupakan indikator efisien akan defisiensi yang terdapat dalam tubuh. (Kotter, 1992).

Menurut Maslow, ada dua alasan mengapa kebutuhan fisik menjadi unik dan bukan menjadi kekhasan kebutuhan pokok manusia. Pertama, kebutuhan ini dianggap relatif tidak tergantung satu sama lain dan tidak tergantung pada kebutuhan lainnya. Kedua, dalam kasus klasik kelaparan, kehausan, dan seks, terdapat basis fisik terlokasi bagi kebutuhannya. Namun keunikan relatif ini dapat disamakan dengan pengasingan: kebutuhan fisiologis mungkin juga berperan sebagai saluran bagi segala macam kebutuhan lainnya.

Maslow berpendapat bahwa ada kebutuhan internal yang sangat mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan itu tersusun sebagai hirarki yang terdiri atas lima tingkatan kebutuhan dan sifatnya berjenjang. Jika kebutuhan pertama telah terpenuhi, orang akan berusaha mencapai pemenuhan kebutuhan kedua, dan demikian seterusnya. Kebutuhan fisik memegang peranan penting dalam keseluruhan organisme kehidupan manusia. Kebutuhan akan keamanan (rasa aman) sebagai tingkatan kebutuhan kedua berhubungan dengan dorongan mencari rasa damai, dan masyarakat stabil. Tingkat ketiga adalah rasa diterima/disertakan, cinta dan

kebutuhan sosial. Kebutuhan ini memegang peranan penting pada abad modern ini. Maslow menganggap bahwa ketidakmampuan manusia menyesuaikan diri disebabkan oleh karena ketidakmampuannya memenuhi kebutuhan ini. Tingkat kebutuhan yang keempat adalah rasa hormat. Termasuk kebutuhan pada tingkat ini adalah keinginan berprestasi, berkompetisi, menggapai status, dan sebagainya. Tingkat kebutuhan yang kelima adalah aktualisasi atau realisasi diri, yang meliputi keinginan mengembangkan diri secara optimal, kreativitas, dan ekspresi diri.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja (Kivai, 2006: 456). Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Bambang (2004) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan, dan mempunyai kontribusi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Banyak faktor yang diperkirakan mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan di PT. Heng Guan diduga menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan PT. Heng Guan untuk memenuhi permintaan konsumen. Begitu juga dengan faktor-faktor lain yang

berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan akan mempengaruhi produktivitas karyawan untuk mencapai target yang ditentukan, namun dalam penelitian ini, peneliti melakukan pembatasan masalah, yaitu hanya meneliti variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan. Alasan memilih dua variabel ini ialah hasil observasi pendahuluan pada karyawan PT. Heng Guan menunjukkan kecenderungan dua variabel tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagai contoh, dalam tahun 2007 sekitar 70 persen karyawan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan belum memuaskan. kemudian terdapat sekitar 50 persen karyawan tidak terdorong untuk bekerja keras agar target permintaan tercapai.

Berdasarkan latar belakang masalah, penulis ingin melakukan penelitian untuk tesis ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Heng Guan Batam”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka disusun rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan Batam?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan Batam?

3. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan Batam?

C. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan Batam.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan Batam.
3. Menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan Batam.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan dan akademisi sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Heng Guan Batam. Informasi ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan praktik pengelolaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang benar,

menyusun strategi manajemen sumber daya manusia untuk perencanaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

2. Bagi Akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lainnya yang berhubungan di masa mendatang.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORITIK

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003:3). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, 2001: 3). Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin atau manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer.

Luthans (2002: 576) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Longrange perspective* (memiliki perspektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing* (mengerjakan yang benar). Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun

menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki prespektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Ia menentang *status quo*, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Wibisono (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai keseluruhan kegiatan (aktifitas) untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sementara Siagian (dalam Wibisono, 2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai motor atau daya penggerak dari pada semua sumber dan alat-alat (resource) yang tersedia bagi suatu organisasi.

Ord Way Tead dalam Kartono (2005: 57) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan dalam organisasi adalah merupakan suatu proses yang rumit dan vital. Hal ini mungkin merupakan faktor yang benar-benar dapat membedakan antara sejumlah pemimpin yang berhasil, sedang yang lain gagal didalam memimpin organisasi. Satu pendekatan awal dalam studi kepemimpinan adalah riset terhadap sifat-sifat essensial bagi kepemimpinan yang efektif dan pendekatan berikutnya adalah menekankan pada perilaku pemimpin daripada sifat-sifat pemimpin (kartono, 2005).

Dari pandangan ahli ini dapat disimpulkan bahwa *gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk menggerakkan orang lain melakukan aktifitas guna mencapai tujuan bersama*. Definisi kepemimpinan juga

dapat ditemukan pada ahli lain. *Stogdill* (dalam Wibisono, 2007) mendefinisikan kata *kepemimpinan* atas beberapa jenis, yaitu (1) pusat proses kegiatan yang terjadi dalam organisasi, (2) penggerak awal tata hubungan kerja dalam organisasi, (3) alat dalam mencapai tujuan organisasi, (4) pusat kekuasaan yang ada dalam organisasi, (5) seni dalam menciptakan kepatuhan orang yang ada dalam organisasi.

Dale (1992) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu gaya yang diperlihatkan pimpinan dalam bekerja. Gaya yang di tampilkan dalam bekerja dapat dilihat melalui beberapa langkah, yaitu (1) Ketika melimpahkan pekerjaan pada orang lain, (2) Ketika mereka (orang lain) membutuhkan bantuan, (3) Ketika timbul suatu masalah, (4) Ketika menyajikan hasil kerja kami kepada orang lain, (5) Ketika memberikan umpan balik, (6) Sebagai seorang pemimpin, (7) Ketika keputusan harus dibuat, (8) sebagai seorang pimpinan, (9) Sebagai seorang pemimpin, (10) Ketika saya harus pergi, dan (11) Ketika saya bekerja dibawah tekanan.

Martindas (dalam Djanali, 2006) menyatakan bahwa ada 7 elemen kerja yang perlu diperhatikan dalam membahas gaya-kerja seseorang, yaitu (1) *mengkomunikasikan gagasan*, (2) *mengkaji gagasan pihak lain*, (3) *menangani keluhan*, (4) *menolak permintaan*, (5) *menyampaikan kritik*, (6) *menyelesaikan konflik* dan (7) *mengambil keputusan*.

Menurut Istijanto (2006), kepemimpinan harus berlandaskan beberapa prinsip di bawah ini:

1. Bahwa semua orang memiliki potensi untuk berkembang. Dengan demikian seorang pemimpin berkewajiban untuk mengaktualisasikan potensi orang-orang yang mereka pimpin secara optimal, utama dan terutama bagi kebaikan mereka dan organisasi.
2. Yang berbeda tetapi terkait dengan prinsip di atas ialah prinsip yang disebut solidaritas dan subsidiaritas. Solidaritas artinya solidier/senasib sepenanggungan dengan yang dipimpin. Subsidiaritas atau saat ini sering disebut swadaya artinya keputusan yang menyangkut nasib dan kehidupan suatu kelompok atau masyarakat tertentu harus diambil oleh mereka sendiri dan tidak diputuskan oleh pemimpin atau kelompok lain.
3. Mengasihi sesama diajarkan oleh semua agama. Ini merupakan suatu norma perilaku universal, yang merupakan cinta positif kepada sesama, juga terhadap yang dipimpin.
4. Akuntabilitas/tanggung gugat harus merupakan prinsip yang dipegang oleh pemimpin dan dituntut oleh yang dipimpin. Akuntabilitas membuat kepemimpinan seseorang menjadi berharga dan dihargai oleh yang dipimpin. Pada dasarnya akuntabilitas adalah memenuhi janji-janji yang telah dibuat, serta memenuhi komitmen yang telah diberikan, mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan dalam kaitannya dengan bagaimana dia menggunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
5. Kepemimpinan yang ideal ialah kepemimpinan yang menempatkan hidup sebagai pelayanan dan bukan hanya pada karir semata.

6. Kepemimpinan yang menyangkut kemauan dan kemampuan untuk berubah, suatu sikap yang dinamis dan tidak statis. Hal ini diperlukan karena pada kenyataannya semua berubah.

Menurut Prabowo (1999; 1-3), ada beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan :

- a. Persepsi yang tepat. Persepsi memainkan peran dalam mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Para manajer yang memiliki persepsi yang keliru terhadap pegawainya mungkin kehilangan peluang untuk mencapai hasil optimal. Oleh karenanya ketepatan persepsi manajerial sangat penting, dan hal ini begitu penting pada setiap bagian model situasional.
- b. Tingkat kematangan. Pemimpin dituntut untuk berkemampuan dan berkemauan mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri dengan memperhatikan tingkat kematangan dalam pengetahuan, keahlian, dan pengalaman untuk melaksanakan pekerjaan itu. Bagaimanapun, bawahan harus diberi perhatian serius ketika membuat pertimbangan tentang gaya kepemimpinan yang dapat mencapai hasil yang diinginkan.
- c. Penilaian yang tepat terhadap tugas. Para pemimpin harus mampu menilai dengan tepat tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Dalam situasi tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Dalam situasi tugas yang tidak terstruktur, kepemimpinan otokratik mungkin sangat tidak sesuai. Para bawahan memerlukan garis petunjuk, bebas bertindak, dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas itu. Pemimpin harus dapat dengan tepat

- menentukan kekurangan tugas bawahan sehingga pilihan gaya kepemimpinan yang layak harus dilakukan. Karena tuntutan ini, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan teknik tentang pekerjaan itu syarat-syaratnya.
- d. Latar belakang dan pengalaman. Di sini ditegaskan bahwa latar belakang dan pengalaman pemimpin mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Seseorang yang telah memperoleh keberhasilan karena berorientasi kepada hubungan mungkin akan meneruskan penggunaan gaya ini. Demikian juga, seorang pemimpin yang tidak percaya kepada bawahannya dan telah menyusun tugas bertahun-tahun akan menggunakan gaya otokratik.
- e. Harapan dan gaya pemimpin. Pemimpin senang dengan dan lebih menyukai suatu gaya kepemimpinan tertentu. Seorang pemimpin yang menetapkan pendekatan yang berorientasi pada pekerjaan, otokratik, mendorong keberanian bawahan mengambil pendekatan yang sama. Peniruan model pemimpin merupakan kekuatan untuk membentuk gaya kepemimpinan. Karena pemimpin memiliki landasan kekuasaan, maka harapan mereka adalah penting
- f. Hubungan satu profesi. Pemimpin membentuk hubungan dengan pemimpin yang lain. Hubungan ini digunakan untuk tukar menukar pandangan, gagasan, pengalaman, dan saran-saran. Teman seprofesi seorang pemimpin dapat memberikan dukungan dan dorongan semangat bagi berbagai perilaku kepemimpinan, sehingga mempengaruhi pemimpin itu pada waktu yang akan datang

Suwarto (1999; 179-180), menyatakan bahwa ada empat pendekatan yang membuat pemimpin efektif, yaitu :

- a. Berusaha mencari ciri kepribadian yang universal sampai suatu derajat yang lebih tinggi yang dimiliki oleh pemimpin daripada bukan pemimpin.
- b. Mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat didalamnya.
- c. Menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan teori-teori kepemimpinan sebelumnya dengan merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan riset.
- d. Kembali ke pendekatan pertama (ciri) tetapi dari perspektif yang berbeda

Melihat demikian kompleks dan beragamnya gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh para ahli tersebut, untuk kepentingan penelitian ini fokusnya lebih diarahkan pada variabel-variabel gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan proses pemberian wewenang, proses pengambilan keputusan dan proses komunikasi.

Menurut Rivai (2006: 440), peranan pemimpin adalah menyusun arah perusahaan, mengkomunikasikan dengan karyawan, memotivasi para karyawan, dan melakukan tinjauan jangka panjang. Seorang pemimpin mencocokkan arah perusahaan terhadap perubahan keadaan yang kompetitif. Para manajer sebagai pemimpin dapat memainkan peranan kunci dalam pembentukan harapan perubahan.

Gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan atas beberapa jenis. Martindas (Depdiknas, 2006) membagi jenis gaya kepemimpinan atas 5 jenis, yaitu (1) gaya kerja komandan, (2) gaya kerja pelayan, (3) gaya kerja bohemian, (4) gaya kerja birokrat dan (5) gaya kerja manajer. Robbin (2008) membagi jenis dan gaya kepemimpinan atas 3, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Otoriter/Authoritarian, yaitu gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahannya hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
2. Gaya kepemimpinan demokratis/*democratic*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Pemimpin yang menganut gaya demokrasi selalu banyak memberikan informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.
3. Gaya kepemimpinan bebas/*Laissez Faire*, yaitu pemimpin yang hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil, para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Pandangan yang sama juga terdapat dalam ensiklopedia bebas berbahasa Indonesia dari Wikipedia Indonesia yang membagi gaya kepemimpinannya atas 3 jenis, yaitu : “(1) Gaya otokratis, (2) Gaya demokratis dan (3) Gaya kepemimpinan kendali bebas.

Gaya otokratis adalah gaya kepemimpinan yang pemimpinnya menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Jadi, kekuasaanlah yang sangat dominant diterapkan. Gaya demokratis adalah gaya yang ditampilkan seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis cenderung bermoralo tinggi dapat bekerja sama. Gaya kepemimpinan kendali bebas adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif.”

Menurut Rock (2007) gaya kepemimpinan yang dilakoni para pemimpin atau manajer sering diliputi berbagai permasalahan, seperti:

- 1) Praktek kepemimpinan tak sebanding dengan realitas kehidupan organisasional. Akibatnya hasil yang diperoleh adalah semakin lebarnya jurang yang terbangun antara pimpinan dengan karyawan.
- 2) Model manajemen yang di terapkan pada tenaga kerja masih merupakan model manajemen di era proses. Para pemimpin dan manajer belum berpikir bagaimana caranya agar dapat meningkatkan pengetahuan dan bekerja bersama individu-individu (karyawan) yang cerdas.
- 3) Generasi baru yang duduk di jajaran manajemen mempunyai kebutuhan yang berbeda dan mengharapkan lebih dari organisasi. Mereka ingin berkembang secara pribadi, menghargai kebebasan dan kemandirian, dan menyukai keberagaman dan perubahan. Orang-orang semacam ini memerlukan tipe pemimpin yang berbeda dari budaya memerintah dan

menguasai. Mereka membutuhkan pemimpin yang membantu mereka bersinar, membantu mereka mewujudkan potensi mereka di tempat kerja. Yang mereka butuhkan adalah pemimpin yang mampu meningkatkan pemikiran mereka.

- 4) Yang dapat di capai di tempat kerja didorong oleh cara berpikir. Akan tetapi ketika pemimpin ingin meningkatkan kinerja anak buahnya, pemimpin cenderung tetap berada di atas permukaan dan memusatkan perhatian pada kinerja itu sendiri. Pemimpin jarang mendiskusikan kebiasaan mana yang dapat mendorong kinerja karyawannya atau membicarakan perasaan mereka serta sangat jarang bercakap-cakap tentang pemikiran si karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dicapai. Secara relatif ada tiga gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu: otokratis, demokratis dan laissez-faire (Winardi, 2000:78). Ketiga gaya kepemimpinan tersebut secara singkat dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1: Pola Dasar Gaya Kepemimpinan

Otokratis	Demokratis	<i>Laissez-faire</i>
1. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin	1. semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin	1. kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin
2. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas	2. kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih	2. bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
3. pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota	3. para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok	3. sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin penentuan tugas.
4. pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kacamataanya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya	4. pemimpin adalah obyektif atau "fact-minded" dalam pujian dan kacamataanya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan	4. kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur semua kejadian.

Sumber : Ralph White/Ronald, dalam Winardi, (2000:78-79).

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dicapai. Secara relatif ada tiga gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu: otokratis, demokratis dan *laissez-faire* (Winardi, 2000:78). Perbandingan ketiga gaya kepemimpinan tersebut secara singkat dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Ada beberapa model kepemimpinan yang melihat hubungan antara gaya dan situasi, antara lain Model Kontijensi dari Fiedler, Teori Situasional dari Hersey-Blanchard, Model Jalan-Tujuan dari Evans dan House, dan Model

Kepemimpinan dari Vroom dan Yetton. Model-model tersebut memiliki validitas yang terbatas tetapi masih banyak digunakan (Kartono, 2008). Penjelasan rinci mengenai model-model tersebut adalah sebagai berikut:

1. Model Kontijensi (Fiedler)

- a. Model Fiedler berpendapat bahwa kinerja kelompok tergantung pada motivasi hubungan.
- b. Situasi yang menguntungkan ditentukan oleh tiga faktor; (1) Hubungan pemimpin-anggota, dimana seorang pemimpin diterima dan didukung oleh anggota-anggota kelompok. (2) Struktur tugas, sejauh mana tugas itu terstruktur dan ditentukan, dengan tujuan dan prosedur yang jelas. (3) Kekuatan posisi, kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan anggota melalui penghargaan dan hukuman.

2. Teori Situasional Hersey-Blanchard

Teori mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Kematangan diakses dalam hubungan dengan tugas spesifik dan mempunyai dua bagian, yaitu:

- a. Kematangan psikologis: kepercayaan diri, kemampuan dan kesiapan menerima tanggung jawab.
- b. Kematangan pekerjaan (*Job maturity*): keterampilan dan pengetahuan teknis yang relevan. Bilamana kematangan para anggota bertambah, kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan tugas. Untuk empat derajat kematangan anggota, dari

yang amat matang ke yang paling tidak matang, kepemimpinan terdiri dari: mendelegasikan tugas, berpartisipasi dengan anggota, menjual/memberikan ide-ide kepada anggota, dan memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan.

3. Teori Jalan-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Evans dan House dalam Dessler (2000), menyatakan bahwa kinerja, kepuasan, dan motivasi kelompok dapat dipengaruhi oleh pemimpin dengan berbagai jalan, seperti:

- a. Memberikan penghargaan bagi tercapainya tujuan kinerja
- b. Menerangkan jalan menuju tujuan
- c. Menyingkirkan hambatan-hambatan kinerja

Seseorang dapat berbuat demikian dengan menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang tergantung dari situasi, antara lain:

- a. Kepemimpinan direktif: nasihat spesifik diberikan kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.
- b. Kepemimpinan suportif/mendukung: adanya relasi yang baik dengan kelompok dan kepekaan terhadap kebutuhan anggota diperlihatkan.
- c. Kepemimpinan partisipatif: pengambilan keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan informasi dibagi dengan kelompok.

- d. Kepemimpinan yang berorientasi prestasi: menghadapkan anggota-anggota pada tujuan yang menantang, dan mendorong kinerja yang tinggi, sambil menunjukkan kepercayaan pada kemampuan kelompok.

4. Model Kepemimpinan Vroom-Yetton

Model ini mengemukakan suatu gaya kepemimpinan untuk mengambil keputusan:

- a. Autokratik 1: masalah dipecahkan dengan menggunakan informasi yang telah ada.
- b. Autokratik 2: tambahan informasi didapat dari kelompok sebelum pemimpin mengambil keputusan.
- c. Konsultatif 1: pemimpin mendiskusikan masalah dengan anggota secara individual sebelum mengambil keputusan.
- d. Konsultatif 2: masalah didiskusikan dengan kelompok sebelum diputuskan.
- e. Kelompok 1: masalah dipecahkan oleh pemimpin dan anggota.
- f. Kelompok 2: kelompok memutuskan tentang masalah sementara pemimpin hanya berperan sebagai penasihat.

2. Motivasi Kerja

2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Luthans (1992:147) *motivation is a process that starts with a physiological deficiency or need that activates behavior or drive that is aimed at a goal or incentive*. Dalam hal ini motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang.

Menurut Robbins (2003), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Rivai (2008) menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang "invisible" yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan.

Mangkuprawira (2007) mendefinisikan motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. menurut Nawawi (2008) kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang

melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Dari beberapa definisi yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya motivasi memiliki pengertian yang sama yaitu mengandung unsur dorongan dan keinginan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang dalam usahanya untuk memenuhi keinginan, hasrat dan harapan karyawan untuk melaksanakan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

2.2 Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori Motivasi yang telah dikembangkan, beberapa diantaranya, adalah :

1. Teori Motivasi Maslow

Teori ini menggambarkan bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang berkesinambungan. Jika satu kebutuhan terpenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain. Proses berkeinginan secara non stop memotivasi kita sejak lahir sampai meninggal. Maslow selanjutnya mengajukan bahwa ada lima kelompok kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologikal (Faali); yaitu kebutuhan yang timbul berdasarkan kondisi fisiologikal badan kita yang merupakan kebutuhan primer, seperti kebutuhan untuk makanan dan minuman, kebutuhan akan udara segar.

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan untuk dilindungi dari bahaya ancaman fisik.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan member dan menerima persahabatan, cinta kasih, rasa memiliki.
- d. Kebutuhan harga diri, kebutuhan ini meliputi 2 jenis, yaitu:
- yang mencakup factor-faktor internal, seperti kebutuhan harga diri, kepercayaan diri, otonomi dan kompetensi.
 - yang mencakup faktor-faktor eksternal yang terkait reputasi, seperti kebutuhan untuk dikenali dan diakui dan kebutuhan status.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensinya secara penuh.

Robbin (2008), menjabarkan secara rinci Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow, disertai indikator fisik dan psikologik sebagaimana berikut ini:

Tabel 2.2: Kebutuhan Manusia Menurut Maslow

Kebutuhan	Indikator Fisik dan Psikologik
Tingkat 5 Aktualisasi atau realisasi	Keinginan mengembangkan diri secara maksimal melalui usaha sendiri, kreativitas, dan ekspresi diri
Tingkat 4 Rasa Hormat	Menerima keberhasilan diri, kompetensi, keyakinan, rasa diterima orang lain, aspirasi, rekognisi, dan dignitas atau martabat
Tingkat 3 Rasa disertakan, cinta, dan aktivitas social	Rasa bahagia berkumpul dan berserikat, perasaan diterima dalam kelompok, rasa bersahabat, dan afeksi
Tingkat 2 Rasa aman	Menghindari bahaya dan bebas dari rasa takut atau terancam
Tingkat 1 Fisik atau biologic	Lapar, haus, seks, rasa enak, tidur, dan istirahat

Sumber: Robbin, 2008

2. Teori eksistensi realisasi - pertumbuhan

Teori motivasi ini dikenal sebagai teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth needs*), dikembangkan oleh Alderfer dalam Kotler & Haskett (1992), dan merupakan suatu modifikasi dan reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow. Alderfer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok:

1. Kebutuhan eksistensi (*existence needs*), merupakan kebutuhan akan substansi material, seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisiologikal dan rasa aman dari Maslow
2. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhann untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan

mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita. Individu berkeinginan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan orang lain yang dianggap penting dalam kehidupan mereka dan mempunyai hubungan yang bermakna dengan keluarga, teman dan rekan kerja. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan soisial dan eksternal dari kebutuhan esteem (penghargaan) dari Maslow.

3. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi diri, juga mencakup bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekongkretan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling kongkrit dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang paling kurang kongkrit (abstrak).

Beberapa dasar pikiran dari teori ini ialah bahwa:

1. Makin lengkap satu kebutuhan yang lebih konkret dipenuhi, makin besar dorongan untuk memuaskan kebutuhan yang kurang kongkret/abstrak.
2. Makin kurang lengkap satu kebutuhan dipenuhi, makin besar keinginannya untuk memuaskannya.

3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor juga dinamakan teori hygiene-motivasi dikembangkan oleh Herzberg. Dari hasil penelitiannya, ia menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Ia menyatakan bahwa faktor pekerjaan tertentu hanya membuat pegawai tidak puas apabila tidak ada kondisi tertentu. Akan tetapi adanya hal-hal itu umumnya menetralkan kembali kepuasan pegawai. Faktor ini tidak sangat memotivasi. Faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan ini diacu sebagai faktor iklim baik (*Hygiene Factor*).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki, dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa :

- 1) Kebutuhan yang suatu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi diwaktu yang akan datang.
- 2) Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- 3) Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan dicapai "Titik Jenuh" dalam arti tibanya suatu kondisi dimana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kebutuhan tersebut memang logis dan sesuai dengan kenyataan hidup sehari-hari. Pengklasifikasian kebutuhan manusia menurut Maslow tersebut sangat memperkaya pemahaman tentang kebutuhan manusia yang kompleks. Oleh karena itu sering dijadikan tolak pemahaman gejala manusia. Pada umumnya manusia terdorong atau termotivasi dalam bekerja, disebabkan oleh berbagai macam tindakan kebutuhan. Begitu kebutuhan dasarnya terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan yang lain. Dengan demikian, sehubungan dengan kinerja karyawan untuk merangsang karyawan agar lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya haruslah dapat dipenuhi kebutuhan dasarnya dan juga kebutuhan lainnya.

2.3 Proses Motivasi

Setiap manusia berusaha untuk memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sudah melebihi beberapa waktu para manajer menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi kerja menghasilkan beberapa jenis imbalan/hukuman. Hal tersebut akan dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi dapat ditinjau kembali dan selanjutnya hal ini menggerakkan proses beberapa pola berlingkar (siklus) yang akan dimulai kembali.

2.4 Model Motivasi

Cara terbaik untuk menyimpulkan dan menggunakan berbagai konsep motivasi yaitu dengan mengembangkan model motivasi, beberapa model motivasi yang bisa digunakan dalam motivasi adalah:

(1) Model Manusia Rasional

Menurut pembagian ini, orang akan termotivasi oleh gabungan penghargaan dengan uang dan hukuman. Akan tetapi buat sebagian orang yang lain lagi pandangan seperti ini pengaruhnya mungkin hanya dalam waktu singkat dan kegagalannya mengakui bahwa ada kebutuhan manusia lain yang menunjukkan bahwa penggunaannya dalam situasi secara eksklusif dapat menciptakan kerusakan dalam jangka yang lebih panjang.

(2) Model Hubungan Manusia

Pendekatan ini mengabaikan pengaruh kuat dari hal-hal yang langsung memotivasi faktor buatan, seperti; gaji. Model ini juga menganggap bahwa kepuasan kerja menghasilkan berbagai prestasi kerja.

(3) Model Pengungkapan Diri

Pandangan ini menganggap orang akan mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dalam pencapaian sasaran perusahaan hingga ke batas keterkaitan mereka dengan sasaran tersebut. Disamping itu orang dianggap memiliki potensi yang dapat dikembangkan oleh organisasi dan dirinya sendiri untuk kepentingan bersama (Rock, 2007).

2.5 Jenis-Jenis Motivasi

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahannya dapat digolongkan atas dua jenis yaitu :

(1) Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan suatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah (Luthans,2002).

Motivasi positif berupa :

- a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan
- b) Informasi yaitu berupa memberikan penjelasan kepada karyawan tentang latar belakang atau alasan pelimpahan tugas.
- c) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
- d) Menimbulkan persaingan, misalnya dengan memberikan hadiah tertentu bila target tercapai.
- e) Kebanggaan yaitu dengan menghargai hasil kerja karyawan yang mempunyai prestasi yang baik sehingga bangga akan hasil kerjanya.
- f) Insentif merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan, dapat berupa gaji dan bonus.

- g) Partisipasi yaitu dengan menerima usul dari karyawan dalam pengambilan keputusan, atau dengan kata lain karyawan diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan.

Beberapa faktor motivasi positif yang patut dipertimbangkan sebagai alat memotivasi kerja adalah sebagai berikut :

- (a) Penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya
 - (b) Memberikan kesempatan untuk maju
 - (c) Pemberian kompensasi dan insentif
 - (d) Lingkungan fisik
 - (e) Keamanan pegawai yang sesuai dengan keahliannya
- (2) Motivasi yang negatif

Motivasi yang negatif, bertolak belakang dari semua tindakan yang diambil oleh motivator pelaksana motivasi yang positif. Motivasi yang negatif diperlukan agar ada usaha untuk menghindarinya. Sehingga akan menimbulkan dorongan di dalam diri karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Tetapi pemberian motivasi yang negatif hendaknya harus wajar dan tepat, sebab jika diberikan secara berlebihan akan menimbulkan kebencian dan dendam dan hal ini juga akan dapat merusak moral kerja karyawan.

Untuk melihat turunnya gairah atau semangat kerja sebagai akibat dari kurangnya motivasi pimpinan terhadap karyawan dapat dilihat dengan indikasi sebagai berikut :

- (a) Rendahnya kinerja karyawan
- (b) Tingginya absensi atau ketidakhadiran karyawan
- (c) Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi
- (d) Tingginya kerusakan dan kecelakaan kerja
- (e) Adanya kegelisahan kerja yang dirasakan oleh para karyawan
- (f) Seringnya terjadi tuntutan oleh para karyawan
- (g) Sering terjadi pemogokan kerja

Mangkunegoro (2007) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. 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 juga rendah.

3. Kinerja

Tujuan organisasi bisnis adalah untuk meraih laba atau keuntungan seoptimal mungkin dengan memanfaatkan faktor-faktor produksi atau sumber daya yang dimiliki. Pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh baik atau buruknya kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas karyawan Dessler, 2000.

Ada tiga kekuatan internal yang berpengaruh pada kinerja dan produktivitas, yaitu: *managerial processes*, *managerial leadership*, dan *motivation*.

- *Managerial Processes*: menyangkut; perihal merencanakan organisasi, mengintegrasikan, dan mengawasi segala kegiatan. Dengan demikian pekerjaan dapat dijalankan dengan lancar dan sempurna. Jika organisasi strukturnya tidak benar, pekerjaan semrawut, pengawasan lemah, maka tingkat produktivitasnya akan menurun.
- *Managerial Leadership*; berhubungan dengan tujuan perusahaan, penyediaan kondisi kerja, ruangan, ventilasi, peralatan, yang dapat mendorong pekerja bekerja lebih giat dan semangat.
- *Motivation*; yaitu faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, meningkatkan prestasi, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan efisiensi.

3.1 Definisi Kinerja

Menurut Rivai (2005: 15), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut Mangkunegara (2007) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkuprawira (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan

Menurut Wibowo (2007) kinerja berasal dari pengertian *performance* yang berarti sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi, dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut Donnelly et.al (1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut;

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan, kebutuhan dan sikap
- d. Persepsi terhadap tugas
- e. Imbalan internal dan eksternal
- f. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu

(1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) 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 di perusahaan.

3.2 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 kompensasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, transfer dan pemutusan hubungan kerja. Bagi karyawan, penilaian kinerja dianggap sebagai pemberian umpan balik untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2007) bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

3.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Sucipto (2003:2-5) menyatakan salah satu sarana manajemen paling penting yang harus dibebankan agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah faktor manusia. Tanpa manusia yang berkualitas, betapapun canggihnya system yang dirancang, tujuan organisasi mungkin hanya sekedar angan-angan saja. Disamping sarana, prinsip-prinsip organisasi harus pula dipenuhi seperti adanya pembagian tugas yang adil, pendelegasian tugas, rentang kekuasaan, tingkat pengawasan yang cukup, kesatuan perintah dan tanggung jawab serta koordinasi masing-masing unit merupakan suatu hal yang harus terus menerus disempurnakan.

Murphy *et. al* (1984) menggambarkan tiga tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Tujuan penilaian dapat langsung mempengaruhi penilaian.
- b. Tujuan penilaian tidak dapat langsung mempengaruhi penilaian, melalui proses kognitif dasar termasuk observasi, *encoding* dan pemanggilan
- c. Tujuan penilaian dapat mempengaruhi di mana penilai memasukkan informasi behavior yang dinilai ketika membuat *judgment* tentang kinerjanya

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja akan bekerja baik

ketika tujuan formal organisasi menggunakan penilaian kinerja konsisten terhadap tujuan penilaian, termasuk penilai dan yang dinilai.

Penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britain adalah untuk: (Rivai, 2005)

- a. Meningkatkan kinerja
- b. Menetapkan tujuan organisasi
- c. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan

Secara umum, penilaian kinerja banyak digunakan untuk:

- a. Kriteria studi validasi
- b. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi
- c. Menekankan kembali struktur kekuasaan
- d. Perencanaan sumberdaya manusia

Beberapa alasan mengapa perlunya penilaian kinerja, adalah sebagai berikut (Rivai, 2005):

- a. Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
- b. Penilaian memberi satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya.
- c. Memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.
- d. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau

rencana karir karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan yang dinilai, adalah sebagai berikut;

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untk mencapai harapan tersebut
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
- m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan

Manfaat penilaian kinerja bagi Penilai (Supervisor/manajer/penyelia) adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
- e. Peningkatan kepuasan kerja
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan
- k. Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para

karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer

- l. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
- m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
- n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
- o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, adalah sebagai berikut:

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi
- d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
- f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
- g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan
- h. Untuk mengenal lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- i. Kemampuan menemukenali setiap perusahaan

- j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan
- k. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
- l. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan
- m. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat
- n. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Banyak penelitian yang telah dilakukan baik di Indonesia maupun di luar negeri untuk melihat pengaruh atau hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, atau hubungan faktor lainnya dengan kinerja karyawan. Laporan hasil penelitian Latifah. dalam Armanu, 2003. Kumpulan Hasil Penelitian Kepemimpinan dan Motivasi di Era Otonomi Daerah propinsi Kalimantan Timur, menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerja karyawan melalui variabel

Tingkat Iklim Organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif. Dari iklim yang lebih kondusif itu akan terbentuk tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik. Dalam studi yang lain, Mering menegaskan bahwa gaya kepemimpinan para pimpinan daerah di era otonomi daerah adalah memberdayakan bawahan mereka agar bawahan mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam mencapai tujuan pembangunan.

Kotter & Heskett (1992) dalam penelitian mereka menemukan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu (1) budaya perusahaan; (2) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan (*leadership*); dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Ditegaskan pula oleh Hickman & Silva (1986) bahwa *Strategy* ditambah dengan budaya organisasi (*Culture*) akan menghasilkan suatu keistimewaan (*Excellence*)

Nurchahyo (2004) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Reward dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan, komunikasi, reward, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang yang dibuktikan oleh nilai konstanta 2,1678 dan $F\text{-hitung} = 14,936 > F\text{-tabel} = 2,760$. Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh variabel secara individu dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi, reward, dan motivasi diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (a) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang. (b) Komunikasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang. (c) Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang. (d) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang. Faktor motivasi mempunyai kontribusi yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

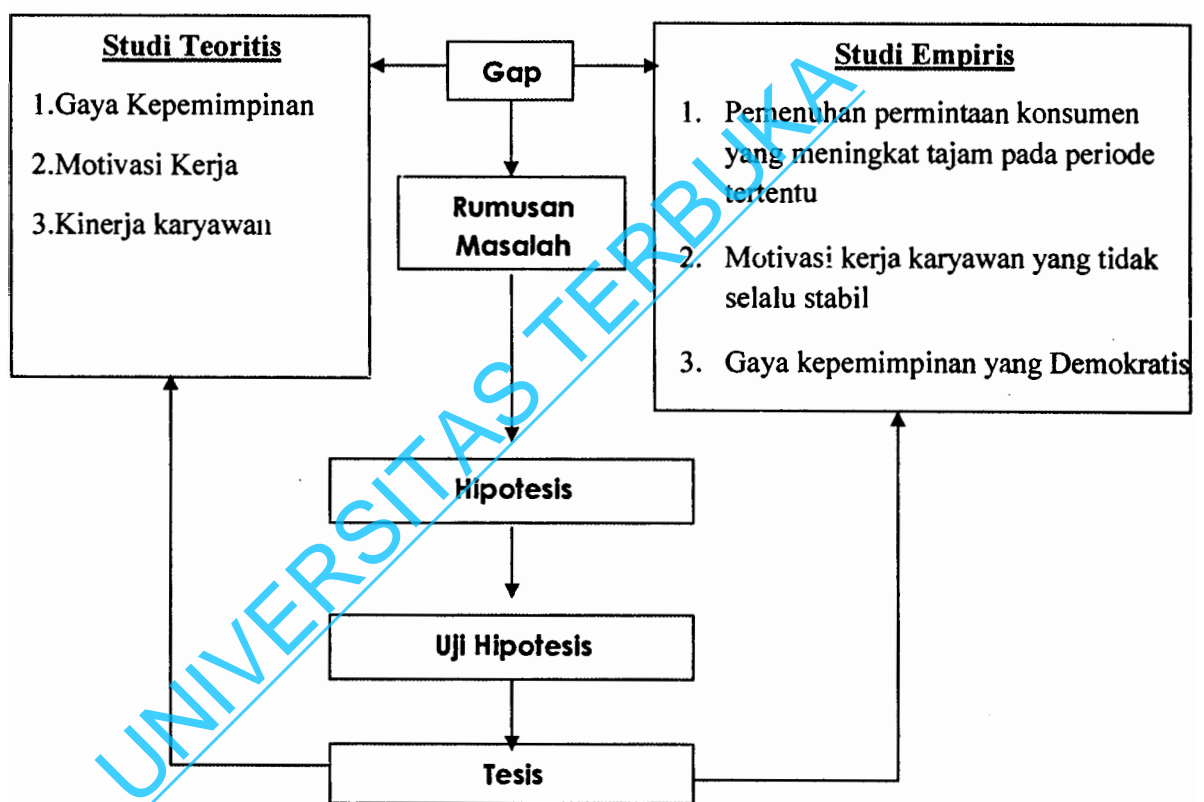
Vera Parlinda (2006) melakukan penelitian dengan mengambil judul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum. Variabel Kepemimpinan dan motivasi menurut analisis data ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta. Dan nilai F-Hitung sebesar 29, 809. Artinya bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta serta Koefisien Determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0.620. 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 PEMIKIRAN

1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini dimulai dengan melakukan studi terukur yang berkaitan dengan masalah penelitian. Setelah itu mempelajari studi-

studi empiris yang pernah dilakukan penelitian lain dengan menggunakan teori-teori tersebut. Dari hasil dua studi pendahuluan tersebut peneliti banyak menemukan celah (gap) untuk meneliti peranan kepemimpinan dan motivasi yang belum banyak diteliti pada perusahaan manufaktur disektor primer seperti PT. Heng Guan yang banyak diteliti tentang kedua variabel tersebut ialah pada institusi pelayanan pendidikan dari pada industrie manufaktur disektor skunder. kerangka pemikiran tersebut disajikan dalam Gambar 2.1.

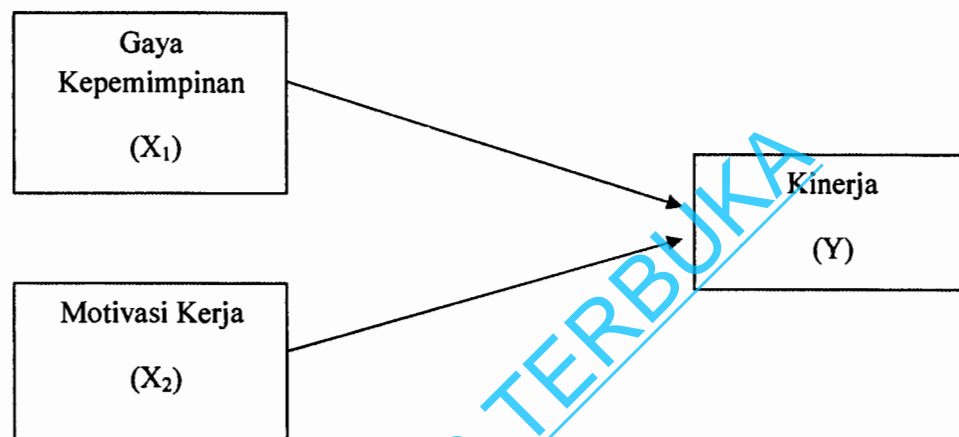


Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2. Model Penelitian

Model penelitian ini menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara simultan terhadap kinerja (Y), adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2: Model Penelitian



Model persamaan adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

3. Hipotesis

Beberapa hipotesis yang dirumuskan dan yang akan diuji pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis I:

H_0 : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan

Perumusan matematikanya: $H_0 : b_1 = 0$

$H_a : b_1 \neq 0$

Hipotesis II:

H_0 : Tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Perumusan matematikanya: $H_0 : b_2 = 0$

$H_a : b_2 \neq 0$

Hipotesis III:

H_0 : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

Perumusan matematikanya: $H_0 : b_1 = b_2 = 0$

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian ini ialah penelitian kausalitas dimana kinerja karyawan sebagai variabel dependen (terikat), sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi masing-masing sebagai variabel independen (bebas).

B. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi merupakan keseluruhan semua anggota yang diteliti (Istijanto, 2006). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Heng Guan di Batam, yang berjumlah sebanyak 105 orang, dengan rincian sebagai berikut:

1. Manajer keatas, sebanyak 3 orang.
2. Supervisor, sebanyak 1 orang
3. Administrasi, sebanyak 2 orang
4. Teknisi, sebanyak 97 orang
5. Karyawan umum, sebanyak 2 orang

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat-sifat serta ciri-ciri yang dikehendaki dari populasi (Nasir, 1999). Karena populasi yang terdapat dalam penelitian ini relatif kecil, sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sama dengan ukuran populasi penelitian, yaitu sebanyak 105 responden.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mendapatkan data penelitian dengan tingkat ketercakupan data sesuai dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuesioner dan observasi serta dokumentasi seperti pada Tabel 3.1.

Tabel. 3.1: Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

No	Metode	Jenis Instrumen
1.	Angket (kuesioner)	Angket
2.	Observasi/Pengamatan	Panduan Observasi
3.	Dokumen	Daftar Dokumen yang berkaitan

Adapun langkah-langkah yang ditempuh peneliti untuk menyusun instrumen penelitian adalah :

- 1). Mengidentifikasi variabel-variabel yang diteliti
- 2). Menjabarkan variabel menjadi dimensi-dimensi
- 3). Menemukan indikator setiap dimensi
- 4). Mendeskripsikan kisi-kisi instrumen
- 5). Merumuskan butir-butir pertanyaan atau pernyataan instrumen
- 6). Petunjuk pengisian instrumen

D. Definisi Operasional.

1. Gaya Kepemimpinan (X₁)

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk menggerakkan orang lain melakukan aktifitas guna mencapai tujuan

bersama atau sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Pengukuran terhadap variabel gaya kepemimpinan (X_1) dilakukan melalui indikator dengan menggunakan skala *Likert*, dimana skala *Likert* tersebut menunjukkan persepsi responden terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner.

Hasil atau jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat dijabarkan dengan kata-kata antara lain :

1. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Setuju (S) diberi skor 4
3. Netral (N) diberi skor 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

2. Motivasi Kerja (X_2)

Menurut Rivai (2006) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pengukuran terhadap variabel motivasi kerja (X_2) dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*, dimana skala *Likert* tersebut menunjukkan persepsi responden terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner.

Hasil atau jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat dijabarkan dengan kata-kata antara lain :

- a. Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b. Setuju (S) diberi skor 4
- c. Netral (N) diberi skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

3. Kinerja (Y)

Menurut Rivai (2005: 14), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Pengukuran terhadap variabel kinerja (Y) dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*, dimana skala *Likert* tersebut menunjukkan persepsi responden terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner.

Berikut ini adalah pengukuran indikator dari masing-masing variabel sebagai dasar pengukuran selanjutnya. Berdasarkan perumusan masalah, kerangka berfikir yang diajukan maka, variabel-variabel dalam penulisan ini dapat dilihat pada Tabel 3.2, 3.3, dan 3.4.

Tabel. 3.2 : Identifikasi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel	Dimensi	Indikator – Indikator	Butir Pertanyaan
Variabel Independen Gaya Kepemimpinan (X1)	1. Menantang proses	a. Mampu memanfaatkan peluang	2, 4, 5
		b. Mampu mengambil resiko	1, 3, 6
	2. Memperkarsai visi Bersama	a. Kemampuan melihat masa depan	7, 11, 12
		b. Melibatkan orang lain	8, 9, 10
	3. Memungkinkan orang lain bertindak	a. Memupuk kolaborasi	13, 14, 16
b. Memperkuat bawahan		15, 17, 18	
4. Menjadi model	a. Mampu menjadi model/teladan	19, 22, 23	
	b. Mampu melakukan perubahan ke arah kemajuan	20, 21	
5. Membangkitkan Semangat	a. Menghargai kontribusi individu		
	b. Membangun semangat kebersamaan		

Sumber: Robbin (2008)

Tabel 3.3. Identifikasi Variabel Motivasi Kerja (X2)

Variabel	Dimensi	Indikator – Indikator	Butir Pertanyaan
Variabel Independen Motivasi Kerja (X2)	1. Motif (dorongan)	a. Alasan ekonomis	1, 2
		b. Alasan hubungan kerja yang menyenangkan	3
c. Kesempatan berkembang dan memperoleh kemajuan		4	
d. Pengakuan diri sebagai manusia		5	
e. Peningkatan kapasitas kerja untuk mendukung tujuan organisasi		6, 7, 8	
2. <i>Expectancy</i> (harapan)	a. Pimpinan yang baik	9	
	b. Perlakuan yang adil	10	
	c. Jaminan dan keamanan	11, 12	

		kerja	
		d. Penghargaan prestasi kerja	13, 14
		e. Perasaan tenang waktu bekerja	15
	3. Insentif (imbalan)	a. Gaji yang sepadan	16
		b. Jaminan kesehatan	17, 18
		c. Pemberian bonus	19
		d. Jaminan hari tua dan asuransi jiwa	20, 21
		e. Olahraga dan rekreasi	22

Sumber : Robbin (2008)

Tabel. 3.4: Identifikasi Variabel Kinerja (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator – Indikator	Butir Pertanyaan
Variabel Dependen	1. Kuantitas pekerjaan	a. Hasil pekerjaan (output)	1
		b. Kecepatan kerja	2
Kinerja (Y)	2. Mutu pekerjaan	a. Ketepatan	3
		b. Ketelitian	4
		c. Keterampilan	5
		d. Kebersihan	6
	3. Pengetahuan pekerjaan	a. Mengetahui tujuan pekerjaan	7
		b. Memahami ruang lingkup pekerjaan	8
		c. Memahami sasaran pekerjaan	9
4. Kreativitas atau daya kreasi	a. Menemukan ide baru	10	
	b. Banyak alternative kerja yang sinergi	11	
	c. Dapat memecahkan masalah	12	
	d. Berani mengambil resiko	13	
5. Kooperatif	a. Menjalin kerjasama antar karyawan	14	
	b. Dapat berkomunikasi antar karyawan	15	
6. Keterkaitan	a. Mempunyai sifat kemandirian	16	
	b. Membutuhkan orang lain dalam bekerja	17	
7. Prakarsa	a. Mempunyai daya	18	

		imajinasi yang positif	
		b. Banyak ide-ide positif yang diusulkan	19
		c. Mengawali kegiatan yang positif	20
	8. Kualitas pribadi	a. Mempunyai kecerdasan	21
		b. Terampil dalam pekerjaan	22
		c. Dapat beradaptasi dengan lingkungan	23

Sumber : Robbin (2008)

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Data atau informasi yang menjadi bahan baku penelitian untuk diolah merupakan data yang berwujud data primer dan didukung oleh data sekunder yang berkaitan dengan penelitian ini, apabila diperlukan.

1.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh melalui serangkaian kegiatan sebagai berikut :

- a. Penyebaran kuisioner yang menerangkan tentang variabel-variabel yang diteliti, yaitu berupa angket yang diisi oleh setiap karyawan PT. Heng Guan Batam yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
- b. Pengamatan (Observasi) yaitu melakukan pengamatan secara langsung mengenai kegiatan lingkungan kerja, serta hal-hal yang berhubungan dengan masalah penelitian pada PT. Heng Guan Batam.

1.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan ataupun pengolahan data yang bersifat studi dokumentasi berupa penelaahan terhadap dokumen pribadi, dokumen resmi perusahaan, referensi-referensi atau peraturan yang memiliki relevansi dengan fokus pada permasalahan penelitian, diperoleh melalui dokumentasi di PT. Heng Guan Batam.

2. Teknik Analisa Data

Analisa data penelitian dilakukan dengan menggunakan software statistik SPSS 16, yang dibagi menjadi dua bagian utama, yaitu,

- a. Analisis Deskriptif (Statistik Deskriptif dan statistik inferensi), Alat analisis data yang digunakan untuk mengetahui kuantitas dan prosentase dari karakteristik demografi responden dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif atau *descriptive statistics*. Demografi responden dalam penelitian ini ditinjau dari jenis kelamin, status hubungan kerja, dan tingkat pendidikan
- b. Analisis Kuantitatif, digunakan untuk pengujian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Analisis kuantitatif terdiri dari uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan pembentukan model regresi berganda.

3. Model Penelitian

Model penelitian ini adalah model regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variables*) terhadap

variabel terikat (*dependent variable*). Model persamaan regresi linier berganda dalam penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_i$$

Dimana:

Y	= variabel kinerja
a	= konstanta
$b_1 - b_2$	= koefisien regresi berganda
X_1	= variabel gaya kepemimpinan
X_2	= variabel motivasi kerja
e_i	= Residual

4. Uji Instrumen

Uji kualitas data menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas. Uji validasi digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. 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 masing-masing indikator tersebut adalah valid dan sebaliknya.

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

- Apabila r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikan 5%) maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid, t . hitung $\geq 0,361$

- Apabila r hitung $<$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%) maka dapat dikatakan item keusioner tersebut tidak valid, sehingga tidak diikuti dalam analisis

Pengujian reabilitas terhadap seluruh item atau pertanyaan pada penelitian akan menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* pada penelitian ini akan digunakan nilai 0,60 dengan asumsi bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* \geq 0,60.

5. Uji Asumsi Klasik untuk regresi kinerja

Semua persyaratan uji regresi linier dilakukan sebagai tersebut berikut ini :

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah satu asumsi dasar analisis regresi berganda yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2005). Untuk menguji apakah data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode grafik yang handal, guna menguji normalitas data yakni dengan melihat *normal probability plot* yaitu membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal (*Hypothetical distribution*). Selanjutnya guna melihat persebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal *P-P Plott*. Dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka model memenuhi asumsi normalitas
- Jika data menyebar jauh di sekitar garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (bebas). Jika terjadi korelasi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara 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 10% maka dapat disimpulkan bahwa regresi tersebut tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residu dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut Homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi Heterokedastisitas.

Uji Heterokedastisitas dalam penelitian ini menggunakan *scatterplot* pada uji regresi yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam uji ini yang perlu diperhatikan adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* dari variabel terkait dimana jika tidak terbentuk pola tertentu maka terjadi Heterokedastisitas, namun apabila terdapat pola tertentu maka terjadi Heterokedastisitas pada yang digunakan pola penelitian ini.

d. Uji Linieritas

Menurut Ghozali (2005), uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Uji linieritas dapat diuji dengan menggunakan *scatter plot* (diagram pencar), seperti yang digunakan untuk mendeteksi data outlier, dengan memberi tambahan garis regresi. Oleh karena *scatter plot* hanya menampilkan hubungan dua variabel saja, maka jika terdapat lebih dari dua variabel, pengujian akan dilakukan dengan berpasangan tiap dua data (Sugiono, 2009).

6. Cara Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang akan di uji keefisienannya

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

Hipotesis pertama : $H_0 : b_1 = 0$

$$H_a : b_1 \neq 0$$

Tolak H_0 apabila t hitung $>$ t tabel dengan $\alpha = 0.05$

Jadi kita menolak hipotesis bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain kita menerima ada pengaruh (H_a kita terima) yaitu $b_1 \neq 0$

Apabila t hitung $< t$ tabel, kita menerima H_0 yaitu tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis kedua : $H_0 : b_2 = 0$

$H_a : b_2 \neq 0$

Tolak H_0 apabila t hitung $> t$ tabel dengan $\alpha = 0.05$

Jadi kita menolak hipotesis yang menyatakan tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain kita menerima H_a bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Apabila t hitung $< t$ tabel, kita menerima H_0 yakni tidak ada pengaruh gaya motivasi terhadap kinerja karyawan

Hipotesis ketiga : $H_0 : b_1 = b_2 = 0$

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$

Untuk menguji hipotesis ke tiga apabila gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan uji T

Tolak H_0 apabila T hitung $> T$ tabel dengan $\alpha = 0.05$

Ini berarti kita menerima H_a dimana ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Apabila $T_{hitung} < T_{tabel}$ berarti kita tidak bisa menolak H_0 , dengan kata lain kita menerima H_0 .

Sebagai catatan, didalam point out computer alpha (α) dinyatakan dengan tingkat signifikansi. yakni tercetak : Sig. menolak atau menerima hipotesis cukup melihat sig dibandingkan dengan 0.05

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Heng Guan di Sekupang, Batam, baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap/kontrak yang berjumlah 105 orang. Kuesioner yang disebar pada penelitian ini adalah sebanyak 105 eksemplar dari tanggal 4 Januari 2010 hingga 9 Januari 2010 dengan tingkat pengembalian sebanyak 105 eksemplar atau 100%.

Gambaran kondisi responden pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.1: Jenis kelamin responden

	Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Total
Tetap	D3/S1	20 13%	3 2,3%	23 22%
	SLTA	7 6,6%	1 0,4%	8 8%
Kontrak	D3/S1	-		
	SLTA	71 68%	3 2,3%	74 70%
		98 94%	7 6%	

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.1, menunjukkan bahwa persentase jumlah responden dalam penelitian ini lebih didominasi oleh responden dengan jenis kelamin pria dengan jumlah persentase adalah sebesar 94%, sedangkan jumlah wanita hanya sebesar 6%.

Berdasarkan status hubungan kerja dari responden menunjukkan bahwa jumlah responden yang berstatus sebagai karyawan tetap adalah sebanyak 30% dan karyawan dengan status kontrak adalah sebanyak 70%. Dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan dengan status hubungan kerja tetap lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang berstatus sebagai karyawan kontrak. Kondisi ini disesuaikan dengan sifat dari pekerjaan yang masih tergantung dari pesanan atau order yang cenderung berfluktuasi.

Berdasarkan tingkat pendidikan responden sebagaimana yang disajikan pada Tabel 4.1, menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden yang lebih mendominasi adalah responden yang berpendidikan SLTA yaitu sebesar 78%, sedangkan pendidikan yang paling rendah jumlahnya adalah responden yang berpendidikan S1, yaitu sebesar 10% dan jumlah responden yang berpendidikan D3 adalah sebesar 12%.

B. Analisis Kuantitatif

1. Hasil Uji Validitas Data

Pengujian validitas butir pertanyaan pada kuesioner penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan software statistik SPSS 16 dengan cara *Corrected Item-Total Correlation*. Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut (Santoso, 2004: 276):

- a. Jika r hasil (hitung) positif, serta r hasil $>$ r Tabel, maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Jika r hasil (hitung) tidak positif, serta r hasil $<$ r Tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Tabel 4.2: Uji Validitas Data Variabel Gaya Kepemimpinan

Butir Pertanyaan Kuesioner	R hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,609	0,1261	Valid
X1.2	0,888	0,1261	Valid
X1.3	0,133	0,1261	Valid
X1.4	0,717	0,1261	Valid
X1.5	0,722	0,1261	Valid
X1.6	0,750	0,1261	Valid
X1.7	0,697	0,1261	Valid
X1.8	0,866	0,1261	Valid
X1.9	0,313	0,1261	Valid
X1.10	0,722	0,1261	Valid
X1.11	0,750	0,1261	Valid
X1.12	0,888	0,1261	Valid
X1.13	0,750	0,1261	Valid
X1.14	0,419	0,1261	Valid
X1.15	0,722	0,1261	Valid
X1.16	0,750	0,1261	Valid
X1.17	0,697	0,1261	Valid
X1.18	0,697	0,1261	Valid
X1.19	0,866	0,1261	Valid
X1.20	0,722	0,1261	Valid
X1.21	0,750	0,1261	Valid
X1.22	0,697	0,1261	Valid
X1.23	0,888	0,1261	Valid
X1.24	0,750	0,1261	Valid
X1.25	0,313	0,1261	Valid
X1.26	0,609	0,1261	Valid
X1.27	0,313	0,1261	Valid
X1.28	0,722	0,1261	Valid
X1.29	0,750	0,1261	Valid

Sumber: Data primer diolah (2010)

Nilai r tabel untuk jumlah sampel sebanyak 105 responden yang digunakan pada penelitian ini adalah sebesar 0,1261 ($df = 105 - 2$). Hasil pengujian terhadap validitas data secara lengkap disajikan pada Tabel 4.2.

Hasil pengujian terhadap validitas data yang telah dilakukan dan disajikan pada Tabel 4.2, menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan kuesioner (butir pertanyaan 1 hingga butir pertanyaan 29) pada variabel gaya kepemimpinan

adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r hitung yang diperoleh dengan menggunakan SPSS lebih besar dibandingkan r tabel.

Tabel 4.3: Uji Validitas Data Variabel Motivasi Kerja

Butir Pertanyaan Kuesioner	R hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,606	0,1261	Valid
X2.3	0,137	0,1261	Valid
X2.4	0,716	0,1261	Valid
X2.5	0,721	0,1261	Valid
X2.6	0,750	0,1261	Valid
X2.7	0,700	0,1261	Valid
X2.8	0,868	0,1261	Valid
X2.9	0,286	0,1261	Valid
X2.10	0,721	0,1261	Valid
X2.11	0,750	0,1261	Valid
X2.12	0,892	0,1261	Valid
X2.13	0,750	0,1261	Valid
X2.14	0,421	0,1261	Valid
X2.15	0,721	0,1261	Valid
X2.16	0,750	0,1261	Valid
X2.17	0,700	0,1261	Valid
X2.18	0,700	0,1261	Valid
X2.19	0,868	0,1261	Valid
X2.20	0,721	0,1261	Valid
X2.21	0,750	0,1261	Valid
X2.22	0,700	0,1261	Valid

Sumber: Data primer diolah (2010)

Hasil pengujian validitas data yang disajikan pada Tabel 4.3, menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan kuesioner pada variabel motivasi kerja (butir pertanyaan 1 hingga butir pertanyaan 22) adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,380).

Tabel 4.4: Uji Validitas Data Variabel Kinerja

Butir Pertanyaan Kuesioner	R hitung	r tabel	Keterangan
Y1.1	0,690	0,1261	Valid
Y1.2	0,886	0,1261	Valid
Y1.3	0,729	0,1261	Valid
Y1.4	0,859	0,1261	Valid
Y1.5	0,730	0,1261	Valid
Y1.6	0,919	0,1261	Valid
Y1.7	0,865	0,1261	Valid
Y1.8	0,886	0,1261	Valid
Y1.9	0,919	0,1261	Valid
Y1.10	0,865	0,1261	Valid
Y1.11	0,859	0,1261	Valid
Y1.12	0,730	0,1261	Valid
Y1.13	0,919	0,1261	Valid
Y1.14	0,865	0,1261	Valid
Y1.15	0,886	0,1261	Valid
Y1.16	0,859	0,1261	Valid
Y1.17	0,865	0,1261	Valid
Y1.18	0,859	0,1261	Valid
Y1.19	0,730	0,1261	Valid
Y1.10	0,919	0,1261	Valid
Y1.11	0,865	0,1261	Valid
Y1.12	0,859	0,1261	Valid
Y1.13	0,730	0,1261	Valid
Y1.14	0,690	0,1261	Valid
Y1.15	0,886	0,1261	Valid
Y1.16	0,729	0,1261	Valid
Y1.17	0,859	0,1261	Valid
Y1.18	0,730	0,1261	Valid
Y1.19	0,919	0,1261	Valid
Y1.20	0,865	0,1261	Valid
Y1.21	0,886	0,1261	Valid
Y1.22	0,919	0,1261	Valid
Y1.23	0,865	0,1261	Valid

Sumber: Data primer diolah (2010)

Hasil pengujian validitas data yang disajikan pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan kuesioner pada variabel kinerja (butir pertanyaan 1 hingga butir pertanyaan 23) adalah valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel.

2. Hasil Uji Reliabilitas Data

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Alpha Cronbach*. Kriteria pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut (Ghozali, 2001: 133):

- a. Jika r Alpha positif dan r Alpha $>$ r Tabel atau nilai alpha Cronbach di atas 0,6, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- b. Jika r Alpha negative dan r Alpha $<$ r Tabel atau nilai alpha Cronbach di bawah 0,6, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

Hasil pengujian reliabilitas data secara lengkap disajikan pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.5: Uji Reliabilitas Data

Variabel	Nilai alpha cronbach	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,757	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,697	Reliabel
Kinerja (Y)	0,767	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2010)

Hasil uji reliabilitas data yang disajikan pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini (variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan kinerja (Y) adalah reliabel. Hal ini ditunjukkan oleh nilai batas konsistensi (alpha Cronbach) di atas 0,60 yang berarti bahwa variabel tersebut adalah reliabel.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

3.1 Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari variabel gaya kepemimpinan (X1) adalah sebesar 0,924 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) adalah 1,083 dan nilai *tolerance* dari variabel motivasi kerja (X2) adalah sebesar 0,924 dan nilai VIF nya adalah 1,083. Nilai *tolerance* dari seluruh variabel independen tersebut adalah lebih besar dari 0,10 dan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF di atas 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil uji multikolinieritas secara lengkap disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6: Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya kepemimpinan (X1)	0,924	1,083
Motivasi kerja (X2)	0,924	1,083

Sumber: Data primer diolah (2010)

3.2 Hasil Uji Normalitas

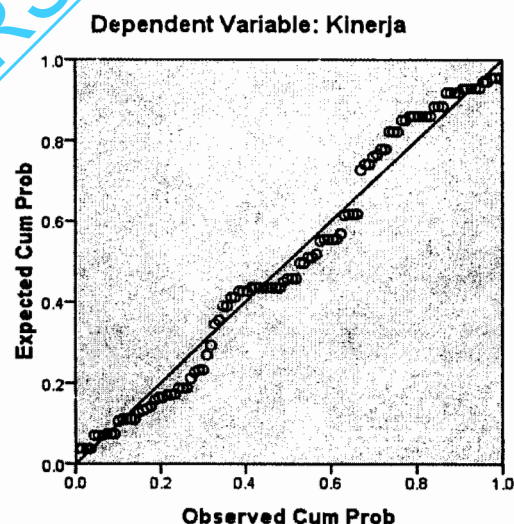
Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai data yang terdistribusi secara normal atau tidak. Data yang baik adalah data yang memiliki distribusi normal yaitu memiliki pola yang mendekati garis diagonal. Data yang sudah dipilih, kenormalan datanya dapat dilihat melalui gambar *Normal P-P Plots*.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2001) adalah sebagai berikut:

- ❖ Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- ❖ Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pada Gambar 4.1 terlihat bahwa hasil uji normalitas dengan menggunakan *normal P-P plots of regression* menunjukkan data yang digunakan dalam model regresi yang terbentuk dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal. Hal ini dapat dilihat dari data cenderung menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil pengujian normalitas disajikan pada Gambar 4.1 berikut ini.

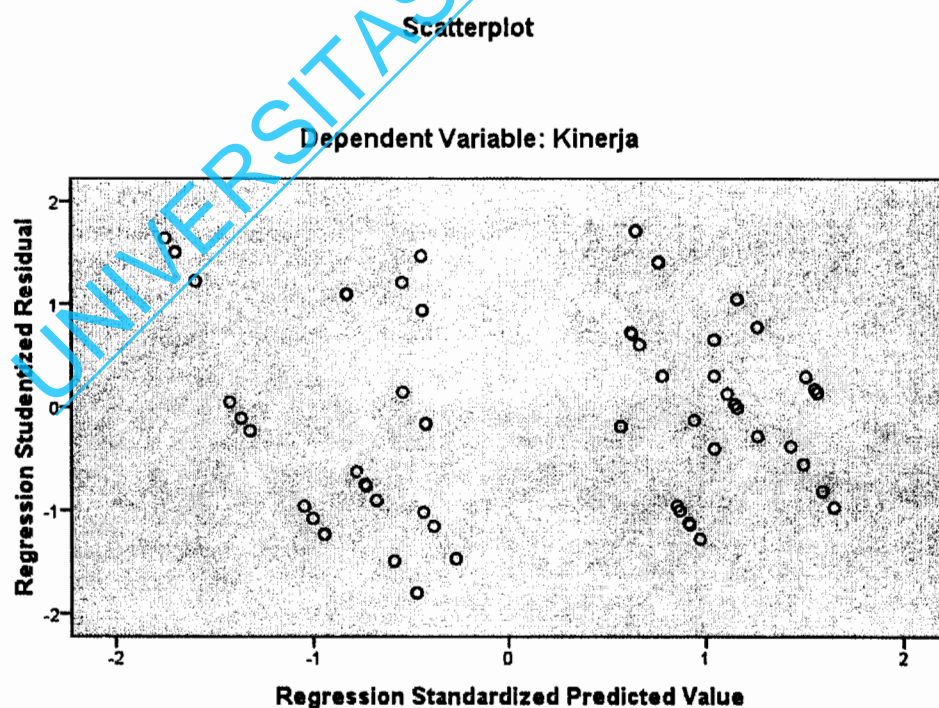
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1: Hasil Uji Normalitas Data

3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), yaitu ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized* (Chozali, 2001: 74). Hasil uji heteroskedastisitas yang disajikan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2: Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa grafik *plot* antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) tidak menunjukkan adanya pembentukan suatu pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED. Hasil pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang terbentuk tidak terdapat heteroskedastisitas.

C. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H1);

Pengujian hipotesis pertama (H1), dan hipotesis kedua (H2) dilakukan dengan menggunakan uji F yang diperoleh dari analisis regresi sederhana dan pengujian hipotesis ketiga (H3) dilakukan dengan uji F yang diperoleh dari analisis regresi ganda.

Menurut Ghozali (2001: 77), uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Uji linier akan dilakukan dengan menggunakan table ANOVA, yaitu dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Pedoman pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Nilai F hitung $>$ F tabel atau nilai signifikansi atau probabilitas $< 0,05$, maka model regresi yang terbentuk adalah linier.
- b. Nilai F hitung $<$ F tabel atau nilai signifikansi atau probabilitas $> 0,05$, maka model regresi yang terbentuk adalah non linier.

1). Uji linieritas variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja

Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 ANOVA Uji Regresi Gaya kepemimpinan dengan Kinerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19599.277	1	19599.277	256.975	.000 ^a
	Residual	7855.714	103	76.269		
	Total	27454.990	104			

a. Predictors: (Constant), Gaya

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari uji ANOVA atau F test, didapat nilai F hitungnya adalah 256,98 lebih besar dibandingkan F tabel (α 5%): 6,90, maka $F_{hit} > F_{tab}$ adalah signifikan. Hasil ini menyimpulkan bahwa **hipotesis pertama (H1) diterima**. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Semakin meningkat gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Heng Guan. Hasil penelitian ini mendukung teori yang telah diuraikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Permintaan terhadap produk yang dihasilkan oleh PT. Heng Guan selalu tinggi pada musim tertentu, sehingga gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat penting untuk diperhatikan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Nurcahyo (2004) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Reward dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan, komunikasi, reward, dan motivasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Magelang.

2). Uji linieritas variabel motivasi kerja dengan kinerja

Tabel 4.8 ANOVA Uji Regresi motivasi dengan Kinerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10646.431	1	10646.431	65.240	.000 ^a
	Residual	16808.559	103	163.190		
	Total	27454.990	104			

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari uji ANOVA atau F test, didapat nilai F hitungnya adalah 256,98 lebih besar dibandingkan F tabel (α 5%): 6,90, maka $F_{hit} > F_{tab}$ adalah signifikan.

Hasil ini menyimpulkan bahwa **hipotesis kedua (H2) diterima**. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi nilai variabel motivasi kerja maka akan menaikkan nilai kinerja karyawan PT. Heng Guan. Motivasi kerja yang stabil merupakan hal penting pada PT. Heng Guan untuk memenuhi order atau pesanan konsumen yang selalu tinggi pada waktu atau musim tertentu. Hasil penelitian ini mendukung teori yang telah diuraikan bahwa motivasi kerja akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

3). Uji linieritas variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja.

Hasil pengujiannya disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 ANOVA Uji Regresi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24099.214	2	12049.607	366.252	.000 ^a
	Residual	3355.776	102	32.900		
	Total	27454.990	104			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari uji ANOVA atau F test, didapat nilai F hitungnya adalah 366,25 lebih besar dibandingkan F tabel (α 5%): 6,90, maka $F_{hit} > F_{tab}$ adalah signifikan.

Hasil ini menyimpulkan bahwa **hipotesis ketiga (H3) diterima**. Persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = -58,006 + 0,880 X_1 + 0,779 X_2$$

$$R^2 = 0,875$$

Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) adalah positif yaitu sebesar 0.880 memiliki arti yaitu bila nilai variabel gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 skala, sedangkan variabel lainnya tetap maka akan meningkatkan skala nilai variabel kinerja sebesar 0.880

Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja (X_2) adalah positif yaitu sebesar 0.779. Artinya bila nilai variabel motivasi naik sebesar 1 skala, sedangkan variabel lainnya tetap, akan menaikkan skala nilai variabel kinerja sebesar 0.779.

Nilai $R^2 = 0,875$ menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi mampu menjelaskan sekitar 87,5 persen terhadap kinerja karyawan sedangkan sisanya sekitar 12,5 persen dijelaskan oleh variabel lain, misalnya lingkungan kerja dan sebagainya.

D. Pembahasan hasil penelitian

Konsep dari gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan serta memberikan implikasi pada manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang demokratis pada umumnya lebih serasi untuk pengendalian karyawan di suatu perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan aspek motivasi, terutama tentang penghargaan atas mereka baik berupa upah maupun hasil pekerjaan mereka.

Hal ini terlihat pada jawaban kuisisioner yang berkaitan dengan kedua aspek tersebut dinilai tinggi tentang persetujuan mereka. Demikian halnya pengaruh simultan kepemimpinan dan motivasi secara bersama - sama mempengaruhi kinerja karyawan mempunyai implikasi pada kinerja karyawan agar perusahaan memperhatikan sungguh-sungguh kedua faktor tersebut. Seluruh komponen ketika diuji secara keseluruhan memberikan beberapa kesamaan dengan memberikan efek akumulatif terhadap respon (emosional atau kognitif) kinerja karyawan, seperti, disiplin kerja, tingkat stress kerja, insentif, pelatihan, lingkungan kerja, dan lainnya.

Apabila kita berbicara tentang motivasi maka hal ini perlu “ digali “ lebih mendalam mengingat dorongan yang bersifat interinsik (dari dalam diri manusia) dan yang bersifat eksterintik (dorongan yang datang dari luar) ikut mempengaruhi motivasi. Arti dari suatu pekerjaanpun ikut memberikan sumbangan terhadap

motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik. Peningkatan khusus; ekspektasi volume produk, pengalaman pekerja maupun proses post produk dan lain-lain, memerlukan konseptual berdasarkan sikap individual yakni respon emosional yang adaptif dan responsible terhadap sikap gaya kepemimpinan.

Sejumlah penelitian sosial karyawan menggolongkan respon, seperti, sikap dan arahan – atas keputusan pimpinan memberikan performa yang akan menjadi standarisasi tidak langsung, yang harus dipatuhi oleh para karyawan. Secara umum akan disetujui bahwa aktualisasi gaya dan motivasi yang cenderung familiar akan memberikan dampak psikologis produksi, yakni harapan adalah semakin meningkatnya kualitas produk sebagai cerminan kinerja.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pada hipotesis pertama (H1) diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di PT. Heng Guan. Hasil menyokong teori Burus.
2. Hasil pengujian pada hipotesis kedua (H2) diperoleh bahwa variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Heng Guan. Hasil menyokong teori Herzberg dan Maslow.
3. Hasil pengujian pada hipotesis ketiga (H3) diperoleh bahwa secara simultan, variabel gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) PT. Heng Guan, Batam. Hasil ini menunjukkan berupa kedua variabel ini erat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh pada kinerja karyawan dengan $R^2 = 0.875$ ini berarti 87.5 persen kedua variabel tersebut mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. selebihnya

12,5 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk didalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini maka penulis dapat memberikan saran yang mungkin dapat dijadikan bahan masukan bagi pimpinan PT. Heng Guan, Batam. Adapun saran yang diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

- a. Agar kinerja karyawan bisa selalu stabil dan ditingkatkan maka disarankan agar gaya kepemimpinan tetap seperti sebelumnya atau lebih ditingkatkan.
- b. Agar motivasi kerja karyawan bisa selalu tetap stabil dan ditingkatkan menjadi lebih optimal, maka disarankan agar pihak manajemen memperhatikan faktor-faktor yang bisa menjaga dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, sebagai contoh pemberian insentif.
- c. Untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti, disiplin kerja, tingkat stress kerja, insentif, pelatihan, lingkungan kerja, dan lainnya, mengingat peranan kepemimpinan di nilai hanya mampu menjelaskan 87,5 persen.

C. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini adalah memungkinkan adanya peluang terjadinya penyimpangan dari kejadian sebenarnya atau dengan teori yang sudah diketahui kebenarannya, karena:

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. Heng Guan, sedangkan variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan belum dimasukkan pada penelitian ini, seperti variabel disiplin kerja, tingkat stres kerja, insentif, pelatihan, lingkungan kerja dan lainnya. hal ini disebutkan karena terbatasnya waktu dan biaya.
2. Responden pada penelitian ini terdiri dari karyawan tetap dan tidak tetap. Perbedaan status hubungan kerja ini dimungkinkan dapat mempengaruhi karyawan memiliki persepsi yang berbeda dalam pengisian kuesioner.

UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (1994). *Performance management*, London: Kogan Page Limited
- Armanu, T. (Eds) (2003). *Kumpulan hasil-hasil penelitian tentang kepemimpinan dan motivasi di era otonomi daerah propensi kalimantan timur*, ISBN: 979 -3506-05-9. Malang: PPsUB.
- Bambang, S, (2000). Motivasi dalam organisasi, bahan diktat staf dan pimpinan administrasi tingkat pertama, lembaga administrasi
- Blanchard, K dan Spencer, (1982). *The one minute manager*, New York: William Morrow
- Burus, J. M. (1978). *Leadership*, New York : Harpes & Row Publishers.
- Cash, W.H. and F.E. Fischer. (1987). *Human resource planning*. Dalam Famularo, J.J., *Hand book of human resources administration* (hlm 10.3-10.20). Singapore: Fong and Sons Printers Pte Ltd.
- Dale, R D. (1992). Gaya kepemimpinan, majalah ekonomi. http://dig.com/general_science
- Danim, Sudarwan, (2004). Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok. Jakarta, Rineke Cipta
- Dessler, G, (2000). *Human resources management*, Eight Edition, Prentice Hall
- Djalal, Fazli.(2006). Motivasi, www.redbay.nl.pkuntnkl3.utm.my/-gallery%20fazley/index.htm-2k
- Donnelly, James H., Gibson, James L., dan Ivancevich, John. (1994). *Fundamental of management*, Texas: Business Publication
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, practices, and skills*, third edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Galpin, T.J., and P. Murray. (1997). Connect human resource strategy to the business plan. *Human Resource Magazine*, March, 1997.

- Ghozali, (2005). Aplikasi analisis multivariate dengan Program SPSS, Badan penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hickman, C.R., and M.A. Silva. (1986). *Creating excellence: managing corporate culture, strategy and change in the new age*. Canada: New American Library.
- Istijanto, M. M, M Com. (2006). Sumber daya manusia, Cara praktis mendeteksi dimensi-dimensi kerja pegawai. PT gramedia. Jakarta.
- Kartono. (2008). Pemimpin dan kepemimpinan. apakah pemimpin abnormal itu. Rajawali. Jakarta
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions
- Mangkunegara, (2007), *Manajemen SDM perusahaan*, Bandung Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri, (2007). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Murphy, Kevin R., dan Cleveland, Jeanette N., (1984). *Performance appraisal, an organizational perspective*, Massachusetts: Allyn dan Bacon
- Nawawi. H (2003). *Metode penelitian bidang sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University
- Nasir, (1999). *Metode penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nurchahyo (2004), Pengaruh kepemimpinan komunikasi Reward dan motivasi terhadap kinerja pegawai unit pelayanan pendapatan daerah kota Magelang. Tesis program pasca sarjana universitas islam Indonesia. Yogyakarta.
- Northouse, P.G. (2003). *Leadership: theory and practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.

- Parlinda (2006), Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum kota Surakarta, Tesis PP UII, Yogyakarta.
- Pearce II, J.A., and R.B. Robinson. (2000). *Strategic management: formulation, implementation, and Control*, Seventh Edition. Malaysia: McGraw-Hill International Editions.
- Prabowo, F. Ali. Meningkatkan efektifitas kepemimpinan <http://www.ut.ac.id/ol-supp/fisip/adne4334/w2512.htm>
- Veithzal, R. dan Mohd. Basri, Ahmad Fawzi, (2005). *Performance appraisal*, sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal, R. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik). Jakarta PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai (2006) Performance appraisal. Raja grafindo, Jakarta
- Robbin, S. (2003). Perilaku organisasi (Edisi Bahasa Indonesia), Jakarta, Prenhalindo
- Rock, David. (2007). *QuietLeadership*. Enam langkah mengubah kinerja demi kesuksesan perusahaan anda. Jakarta: PT. Gramaedia
- Singarimbun, M dan Effendi, S. (1989). Metode penelitian survei. Jakarta: LP3ES
- Sucipto. (2003). Penilaian kinerja keuangan. USU. Digital Library. Medan .
- Suwarto & Koeshartono (1990). Budaza organisasi kajian konsep dan implementasi. Universitas Atmajaya. Yogyakarta.
- Sugiyono.(2009). Metodologi penelitian administrasi. Bandung: CV Alfabeta
- Chablullah, W. (2007). Kontrak perkuliahan/pedoman perkuliahan mahasiswa program magister manajemen pascasarjana UNIBA. Batam
- Winardi, Dr, SE. (2000). Kepemimpinan dalam manajemen. Jakarta. Rineka Cipta
- Wibisono, (2006) Manajemen kinerja konsep desain dan teknik meningkatkan daya saing. Erlangga, Jakarta.



Lampiran 1

Kepada:
Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan PT. HENG GUAN BATAM
Lot 38 Kawasan Industri Sekupang
Sekupang – Batam

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Melita Indrayani, SE
NIM : 015535476
Mahasiswa : Program Pascasarjana Universitas Terbuka
Program Studi : Magister Manajemen

Dalam rangka penyusunan tesis pada Program Magister Manajemen (MM) Pasca Sarjana Universitas Terbuka, Batam, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner sebagai bahan penelitian saya yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Heng Guan, Sekupang, Batam.

Jawaban Bapak/Ibu/Saudara hanya akan saya pergunakan untuk tugas ilmiah, sehingga segala kerahasiaannya akan sangat saya jaga. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Batam, Maret 2010

Melita Indrayani, SE

Untuk pertanyaan di bawah ini menyangkut data pribadi anda. Silahkan pilih (lingkari) yang sesuai.

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Umur anda (tahun) : a. <25 b. 25-35
c. 36-45 d. 46-55 e. >55
4. Status Kepegawaian : a. Tetap b. Kontrak
5. Lama masa kerja : a. < 1 tahun b. 1-3 tahun
c. 3-5 tahun d. > 5 tahun
6. Pendidikan terakhir : a. SLTA b. D-III
c. S1 d. S2
7. Status Perkawinan : a. Menikah b. Belum Menikah

KUESIONER

Kuesioner ini terdiri atas tiga kelompok. Jawablah pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kelompok bersangkutan berdasarkan persepsi atau apa yang anda rasakan selama anda bekerja di PT. Heng Guan, Sekupang, Batam. Dengan menggunakan skala yang disediakan pada tiap-tiap bagian, lingkari angka yang paling mencerminkan persepsi anda untuk tiap-tiap kelompok pertanyaan di bawah ini.

Keterangan

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. N = Netral
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

I. VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

NO	BUTIR PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
X1.1	Pimpinan menghadapi tantangan tugas dengan tetap mampu memelihara suasana kerja yang menyenangkan					
X1.2	Pimpinan mendorong perubahan pola pikir kearah yang lebih baik					
X1.3	Kecenderungan pimpinan mempertahankan status quo					
X1.4	Dorongan pimpinan kepada para pegawai untuk terus belajar bagi peningkatan kapasitas organisasi					
X1.5	Pimpinan mendorong kreativitas para pegawai agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman					
X1.6	Adanya ketegasan pimpinan dalam pengambilan keputusan					
X1.7	Pimpinan memiliki padangan jauh ke depan					
X1.8	Pimpinan mengajak para pegawai untuk bersama-sama merumuskan tujuan					
X1.9	Pimpinan mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan karyawan					
X1.10	Pimpinan meningkatkan perhatian para karyawan terhadap kesamaan persepsi untuk meluruskan permasalahan dalam mencapai tujuan					
X1.11	Pimpinan selalu memberikan dukungan untuk mencapai tujuan organisasi					
X1.12	Visi dan misi disosialisasikan kepada seluruh karyawan					
X1.13	Pimpinan mengadakan pertemuan / rapat untuk membahas masalah yang terjadi ditempat kerja					
X1.14	Bawahan mengalami pertentangan dalam melaksanakan tugas / pekerjaan karena adanya perlakuan yang membeda-bedakan dari pimpinan					

X1.15	Pimpinan memberikan keterangan yang sesuai dengan tugas para karyawan					
X1.16	Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku para karyawan yang produktif untuk pencapaian target kerja					
X1.17	Pimpinan memberikan keterangan / penjelasan kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas / pekerjaan untuk menciptakan iklim yang kondusif					
X1.18	Pimpinan mengembangkan pola pikir para pegawai, dan cara bekerja yang baik					
X1.19	Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik kepada para karyawan					
X1.20	Pimpinan memberitahukan kepada para pegawai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya					
X1.21	Pimpinan memberikan bekal kepada para pegawai agar selalu mampu berpikir untuk menyelesaikan tugasnya dari berbagai dimensi pekerjaan					
X1.22	Pimpinan mempraktikkan apa yang mereka putuskan					
X1.23	Kesalahan anak buah dalam tugas, dalam praktik sepenuhnya adalah menjadi tanggung jawab pimpinan					
X1.24	Sikap dan perilaku pimpinan terhadap para pegawai memberikan rangsangan untuk membangkitkan gairah kerja					
X1.25	Pimpinan sangat simpati terhadap para karyawan dan memberikan nasihat apabila terjadi kesalahan					
X1.26	Pimpinan menganjurkan perbuatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan					
X1.27	Pimpinan memberikan perhatian dan menghargai para pegawai sebagai pribadi manusia					

X.1.28	Pimpinan memberikan perhatian dan apresiasi atas kinerja para karyawan					
X.1.29	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya					

II. VARIABEL MOTIVASI KERJA

NO	BUTIR PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
X2.1	Saya bekerja umumnya disebabkan oleh tuntutan kebutuhan ekonomi					
X2.2	Tingkat perhatian pimpinan dalam membantu memecahkan masalah ekonomi saya					
X2.3	Pimpinan mengembangkan kemampuan dan karir saya					
X2.4	Kemampuan pimpinan dalam menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan					
X2.5	Perhatian pimpinan dalam menghargai saya sebagai pribadi manusia					
X2.6	Pimpinan selalu berupaya untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan					
X2.7	Pimpinan mengajak berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan					
X2.8	Pemberian keterangan atau penjelasan dari pimpinan kepada saya tentang pelaksanaan tugas dan pekerjaan					
X2.9	Saya mengalami pertentangan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan karena adanya perlakuan yang membedakan dari pimpinan					
X2.10	Hubungan sikap dan perilaku pimpinan terhadap saya					
X2.11	Jaminan keamanan dan ketenangan bekerja dari pimpinan kepada saya					
X2.12	Kepuasan saya terhadap jaminan keamanan dan					

	ketenangan kerja					
X2.13	Perhatian dan penghargaan pimpinan terhadap prestasi kerja saya					
X2.14	Kepuasan saya terhadap penilaian prestasi kerja					
X2.15	Jaminan pimpinan terhadap saya untuk tidak memecat atau mutas selama tidak melakukan kesalahan yang fatal					
X2.16	Kepuasan terhadap gaji yang saya terima					
X2.17	Kepuasan saya terhadap jaminan biaya kesehatan dan santunan					
X2.18	Perhatian pimpinan terhadap kesehatan saya					
X2.19	Pimpinan berupaya untuk mengusahakan biaya tunjangan kesehatan saya					
X2.20	Pimpinan selalu memperhatikan jaminan hari tua saya					
X2.21	Pimpinan memperhatikan asuransi jiwa saya					
X2.22	Jaminan fasilitas olahraga dan rekreasi					

III. VARIABEL KINERJA

NO	BUTIR PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
Y.1	Saya selalu mengerjakan seluruh tugas yang diberikan oleh atasan kepada saya					
Y.2	Pekerjaan saya selalu selesai tepat waktu					
Y.3	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diinstruksikan					
Y.4	Hasil pekerjaan saya akurat					
Y.5	Hasil pekerjaan saya dapat memuaskan atasan saya					
Y.6	Saya selalu memperhatikan kebersihan dari hasil pekerjaan yang saya lakukan					
Y.7	Saya memahami dan mengetahui tujuan pekerjaan saya					

Y.8	Ruang lingkup pekerjaan saya sesuai dengan kompetensi yang saya miliki					
Y.9	Sasaran pekerjaan yang diberikan adalah jelas					
Y.10	Saya selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja					
Y.11	Saya mampu mensinergikan beberapa pekerjaan yang diberikan kepada saya					
Y.12	Saya mampu menemukan solusi bila saya menghadapi masalah sehubungan dengan pekerjaan saya					
Y.13	Saya berani mengambil resiko untuk meningkatkan kinerja					
Y.14	Kerjasama tim yang baik dapat memudahkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
Y.15	Hubungan komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja					
Y.16	Saya mengerjakan tugas yang biasanya diberikan kepada saya tanpa perlu bimbingan lagi					
Y.17	Saya membutuhkan dukungan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan kelompok					
Y.18	Saya selalu meningkatkan kemampuan yang saya miliki					
Y.19	Saya senang dengan ide-ide baru untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja					
Y.20	Rencana positif yang baik, segera saya lakukan setelah membicarakannya dengan atasan					
Y.21	Saya yakin bahwa saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya					
Y.22	Saya memiliki kompetensi yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
Y.23	Saya suka memiliki banyak teman dan cepat beradaptasi dengan lingkungan baru					

DATA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16	x1.17	x1.18	x1.19	x1.20	x1.21	x1.22	x1.23	x1.24	x1.25	x1.26	x1.27	x1.28	x1.29	Gaya	
1	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	91	
2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	95	
3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	94	
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	106	
5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	107	
6	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	107	
7	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	111	
8	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	79	
9	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	95	
10	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	111	
11	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	79	
12	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	109	
13	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	84	
14	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	85	
15	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	102	
16	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	92	
17	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	105	
18	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	91	
19	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	87	
20	3	2	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	4	2	72	
21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	109	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	119	
23	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	91	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	113	
26	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	109	
27	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	84	
28	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	85	
29	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	102	
30	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	87	
31	3	2	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	4	2	72	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	112	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	118	
35	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	107	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	119	
37	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	109	
38	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	94

DATA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16	x1.17	x1.18	x1.19	x1.20	x1.21	x1.22	x1.23	x1.24	x1.25	x1.26	x1.27	x1.28	x1.29	Gaya	
39	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	106	
40	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	105	
41	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91	
42	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	107	
43	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	4	91
44	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	95
45	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	111
46	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	90
47	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	119
48	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	79
49	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	105
50	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	111
51	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	79
52	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	4	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	85
53	3	2	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	2	2	72
54	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	85
55	3	2	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	4	2	2	72
56	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	107
57	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	94
58	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	109
59	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	94
60	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	104
61	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	78
62	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	87
63	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	85
64	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	102
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
66	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	85
67	3	2	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	4	2	2	72
68	3	2	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	4	2	2	72	
69	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	109
70	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	94
71	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
73	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	111
74	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	117
75	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	4	90
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	107

DATA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16	x1.17	x1.18	x1.19	x1.20	x1.21	x1.22	x1.23	x1.24	x1.25	x1.26	x1.27	x1.28	x1.29	Gaya	
77	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	94
78	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	109
79	3	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	4	2	2	72	
80	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	109	
81	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	95
82	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	105
83	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	95
84	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	109
85	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	79
86	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	87
87	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	84
88	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	100
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
90	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	95
91	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	109
92	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	113
93	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	119
94	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	90
95	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	109
96	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	84
97	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	109
98	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	78
99	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	84
100	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	85
101	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	94
102	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	107
103	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	94
104	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	85
105	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	100

MOTIVASI KERJA

No	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14	x2.15	x2.16	x2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	x2.22	Motivasi	
1	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	61
2	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	67
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	83
5	5	4	4	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	88
6	5	5	5	4	5	4	3	3	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	90
7	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	80
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
9	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	67
10	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	80
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
12	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
13	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
14	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
15	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	70
16	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	76
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	83
18	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	79
19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	83
20	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	76
21	5	4	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	90
22	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	73
23	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	61
24	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	90
25	5	5	5	5	4	5	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
26	5	4	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	90
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
28	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
29	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	70
30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	83
31	4	3	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	75
32	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	90
33	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
34	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	75
35	5	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	90
36	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	73
37	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	92
38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76

MOTIVASI KERJA

No	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14	x2.15	x2.16	x2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	x2.22	Motivasi
39	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	86
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	83
41	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	79
42	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	90
43	3	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	61
44	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	67
45	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	80
46	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	63
47	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	74
48	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86
49	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	84
50	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	80
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
52	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	83
53	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	76
54	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	83
55	4	3	3	4	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	75
56	5	4	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	90
57	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
58	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	92
59	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
60	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	86
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	83
63	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	76
64	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	70
65	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	92
66	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	83
67	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	78
68	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	78
69	5	4	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	90
70	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
71	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	86
72	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	90
73	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
74	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	75
75	3	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	61
76	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	92

MOTIVASI KERJA

No	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14	x2.15	x2.16	x2.17	x2.18	x2.19	x2.20	x2.21	x2.22	Motivasi
77	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
78	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	92
79	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	76
80	5	4	5	5	4	5	4	4	1	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	89
81	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	67
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	83
83	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	67
84	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	80
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
86	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	83
87	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
88	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	70
89	4	5	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	90
90	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	67
91	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	80
92	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
93	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	75
94	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	63
95	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	92
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	87
97	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	80
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
100	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
101	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	76
102	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
103	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
104	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
105	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	69

KINERIA

No	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9	y1.10	y1.11	y1.12	y1.13	y1.14	y1.15	y1.16	y1.17	y1.18	y1.19	y1.20	y1.21	y1.22	y1.23	Kinerja
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	84
3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	83
4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	104
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	104
6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	110
7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	110
8	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	75
9	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	84
10	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	110
11	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	75
12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
13	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
15	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	78
16	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	83
17	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	98
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
19	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
20	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	73
21	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	108
22	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	98
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
27	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
29	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
31	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	73
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
33	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
34	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98
35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
36	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
37	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
38	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83

KINERIA

No	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9	y1.10	y1.11	y1.12	y1.13	y1.14	y1.15	y1.16	y1.17	y1.18	y1.19	y1.20	y1.21	y1.22	y1.23	Kinerja	
39	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	104
40	4	5	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	5	98
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
42	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	104
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
44	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	84
45	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	110
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
47	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98
48	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	75
49	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	104
50	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	110
51	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
52	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
53	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	73
54	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
55	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	73
56	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	108
57	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	83
58	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	108
59	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	83
60	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	104
61	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	75
62	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	73
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
64	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	78
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
66	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	73
67	2	2	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	73
68	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	73
69	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	108
70	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	83
71	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	104
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
73	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	110
74	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	98
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
76	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	108

KINERJA

No	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9	y1.10	y1.11	y1.12	y1.13	y1.14	y1.15	y1.16	y1.17	y1.18	y1.19	y1.20	y1.21	y1.22	y1.23	Kinerja
77	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	83
78	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
79	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	73
80	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	108
81	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	84
82	4	5	5	4	5	5	3	5	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	3	4	5	98
83	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	84
84	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	110
85	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	75
86	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	73
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
88	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	78
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
90	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	84
91	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	110
92	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	110
93	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	4	98
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
95	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
96	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
97	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	110
98	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	75
99	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
101	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	83
102	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	108
103	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	83
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	69
105	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	78

DATA RESPONDEN

No Responden	Nama Karyawan	Jenis Kelamin	Status Pekerjaan	Tingkat Pendidikan
1	Solo Tjayono	Pria	Tetap	S1
2	Melita I	Wanita	Tetap	S1
3	Bun Liang	Pria	Tetap	S1
4	Mirawati	Wanita	Tetap	S1
5	Rute Risna	Wanita	Tetap	S1
6	Irwan ST P	Pria	Tetap	D 3
7	Janius L	Pria	Tetap	D 3
8	Pittor	Pria	Tetap	D 3
9	M. Asman	Pria	Tetap	D 3
10	M. Yasir N	Pria	Tetap	D 3
11	Baharuddin	Pria	Tetap	D 3
12	Saparudin	Pria	Tetap	D 3
13	Jumaah	Pria	Tetap	D 3
14	Yanrius J	Pria	Tetap	S1
15	Indro S	Pria	Tetap	SLTA
16	M. Abdulah	Pria	Tetap	S1
17	Mulyadi	Pria	Tetap	D 3
18	Ahmad Rifa:	Pria	Tetap	D 3
19	Samsuri	Pria	Tetap	SLTA
20	Udin	Pria	Tetap	S1
21	Hardi	Pria	Tetap	SLTA
22	Raffles	Pria	Tetap	S1
23	Metrag	Pria	Tetap	D 3
24	Darwis	Pria	Tetap	D 3
25	Rasyid	Pria	Tetap	SLTA
26	Deddy Suprianto	Pria	Tetap	SLTA
27	Naim	Pria	Tetap	S1
28	Rudi	Pria	Tetap	SLTA
29	Rosdiana	Wanita	Tetap	SLTA
30	Atok	Pria	Tetap	SLTA
31	Rahmah	Pria	Tetap	D 3
32	Siti	Pria	Kontrak	SLTA
33	Supriatna	Pria	Kontrak	SLTA
34	Juriah	Pria	Kontrak	SLTA
35	Din Siswanto	Pria	Kontrak	SLTA
36	Airis	Pria	Kontrak	SLTA
37	Sulis	Pria	Kontrak	SLTA
38	Heni	Pria	Kontrak	SLTA
39	Awi	Pria	Kontrak	SLTA
40	Lawena	Wanita	Kontrak	SLTA
41	Agus Hendra	Pria	Kontrak	SLTA
42	Mar	Pria	Kontrak	SLTA
43	Sudirman	Pria	Kontrak	SLTA
44	Sako	Pria	Kontrak	SLTA
45	Adi	Pria	Kontrak	SLTA
46	Imay	Pria	Kontrak	SLTA
47	Ais	Pria	Kontrak	SLTA
48	Iras	Pria	Kontrak	SLTA
49	Arlík Tri Wiyono	Pria	Kontrak	SLTA
50	Irma	Pria	Kontrak	SLTA

DATA RESPONDEN

No Respon	Nama Karyawan	Jenis Kelamin	Status Pekerjaan	Tingkat Pendidikan
51	Ahmad	Pria	Kontrak	SLTA
52	Nurboyo	Pria	Kontrak	SLTA
53	Sahlan	Pria	Kontrak	SLTA
54	Sulast	Pria	Kontrak	SLTA
55	Gustami Alamin	Pria	Kontrak	SLTA
56	Anto	Pria	Kontrak	SLTA
57	Azimah	Wanita	Kontrak	SLTA
58	Iwan	Pria	Kontrak	SLTA
59	Zakaria	Pria	Kontrak	SLTA
60	Supiatman	Pria	Kontrak	SLTA
61	Suparmi	Wanita	Kontrak	SLTA
62	Jeman	Pria	Kontrak	SLTA
63	Amir Fatah	Pria	Kontrak	SLTA
64	Faizin	Pria	Kontrak	SLTA
65	Madi	Pria	Kontrak	SLTA
66	Maskur	Pria	Kontrak	SLTA
67	Sibun	Pria	Kontrak	SLTA
68	Haripan	Pria	Kontrak	SLTA
69	Tumil	Pria	Kontrak	SLTA
70	Marbun	Pria	Kontrak	SLTA
71	Purwanto	Pria	Kontrak	SLTA
72	M. Hendri	Pria	Kontrak	SLTA
73	Riski	Pria	Kontrak	SLTA
74	Zulkarnain	Pria	Kontrak	SLTA
75	Bustami	Pria	Kontrak	SLTA
76	Bambang	Pria	Kontrak	SLTA
77	Zaidan	Pria	Kontrak	SLTA
78	M. Yusuf	Pria	Kontrak	SLTA
79	Rasyid	Pria	Kontrak	SLTA
80	Iyon	Pria	Kontrak	SLTA
81	Wansa	Pria	Kontrak	SLTA
82	Ali	Pria	Kontrak	SLTA
83	Lindah	Pria	Kontrak	SLTA
84	Mala	Pria	Kontrak	SLTA
85	Yanto	Pria	Kontrak	SLTA
86	Zamhur	Pria	Kontrak	SLTA
87	Febriadi	Pria	Kontrak	SLTA
88	Anto	Pria	Kontrak	SLTA
89	Usin	Pria	Kontrak	SLTA
90	Ardiman	Pria	Kontrak	SLTA
91	Mulyadi	Pria	Kontrak	SLTA
92	Kisdi	Pria	Kontrak	SLTA
93	Indra	Pria	Kontrak	SLTA
94	Wisnu	Pria	Kontrak	SLTA
95	Ali	Pria	Kontrak	SLTA
96	Kanto	Pria	Kontrak	SLTA
97	Hendra	Pria	Kontrak	SLTA
98	Amin Rias	Pria	Kontrak	SLTA
99	Ponimin	Pria	Kontrak	SLTA
100	Iskandar	Pria	Kontrak	SLTA

DATA RESPONDEN

No Respon	Nama Karyawan	Jenis Kelamin	Status Pekerjaan	Umur Terdiditikan
101	Solikin	Pria	Kontrak	SLTA
102	Wandi	Pria	Kontrak	SLTA
103	Husni	Pria	Kontrak	SLTA
104	M. Tono	Pria	Kontrak	SLTA
105	Gunadi	Pria	Kontrak	SLTA

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil Olah Data Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Gaya	105	2.48	4.10	3.3592	.04532	.46443	-.238	.236	-1.043	.467
Motivasi	105	2.77	4.32	3.6553	.03898	.39940	-.401	.236	-.638	.467
Kinerja	105	3.00	5.00	3.9293	.06901	.70712	.135	.236	-1.571	.467
Valid N (listwise)	105									

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 x1.7 x1.8 x1.9 x1.10 x1.11 x1.12 x1.13 x1.14 x1.1
5 x1.16 x1.17 x1.18 x1.19 x1.20 x1.21 x1
.22 x1.23 x1.24 x1.25 x1.26 x1.27 x1.28 x1.29 Gaya
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	30

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	191.4190476	700.573	.609	.749
x1.2	191.4285714	694.190	.888	.747
x1.3	191.2952381	718.249	.133	.756
x1.4	191.4666667	697.578	.717	.748
x1.5	191.4190476	699.400	.722	.749
x1.6	191.3904762	694.279	.750	.747
x1.7	191.5428571	696.962	.697	.748
x1.8	191.7809524	688.750	.866	.745
x1.9	191.3714286	711.659	.313	.754
x1.10	191.4190476	699.400	.722	.749
x1.11	191.3904762	694.279	.750	.747
x1.12	191.4285714	694.190	.888	.747
x1.13	191.3904762	694.279	.750	.747
x1.14	191.7809524	706.346	.419	.752
x1.15	191.4190476	699.400	.722	.749
x1.16	191.3904762	694.279	.750	.747
x1.17	191.5428571	696.962	.697	.748
x1.18	191.5428571	696.962	.697	.748
x1.19	191.7809524	688.750	.866	.745
x1.20	191.4190476	699.400	.722	.749
x1.21	191.3904762	694.279	.750	.747
x1.22	191.5428571	696.962	.697	.748
x1.23	191.4285714	694.190	.888	.747
x1.24	191.3904762	694.279	.750	.747
x1.25	191.3714286	711.659	.313	.754
x1.26	191.4190476	700.573	.609	.749
x1.27	191.3714286	711.659	.313	.754
x1.28	191.4190476	699.400	.722	.749
x1.29	191.3904762	694.279	.750	.747
Gaya	97.4095238	180.802	1.000	.959

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
1.9481905E2	723.207	26.89251431	30

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI KERJA (X2)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 x2.11 x2.12 x2.13 x2.14 x2.15 x2.16 x2.17 x2.18 x2.19 x2.20 x2.21 x2.22 Motivasi
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	23

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	167.4762	553.021	.606	.687
x2.2	167.4857	547.175	.892	.683
x2.3	167.3524	568.538	.137	.696
x2.4	167.5238	550.310	.716	.685
x2.5	167.4762	551.906	.721	.686
x2.6	167.4476	547.365	.750	.683
x2.7	167.6000	549.608	.700	.684
x2.8	167.8381	542.368	.868	.680
x2.9	167.4286	563.632	.286	.693
x2.10	167.4762	551.906	.721	.686
x2.11	167.4476	547.365	.750	.683
x2.12	167.4857	547.175	.892	.683

x2.13	167.4476	547.365	.750	.683
x2.14	167.8381	557.983	.421	.690
x2.15	167.4762	551.906	.721	.686
x2.16	167.4476	547.365	.750	.683
x2.17	167.6000	549.608	.700	.684
x2.18	167.6000	549.608	.700	.684
x2.19	167.8381	542.368	.868	.680
x2.20	167.4762	551.906	.721	.686
x2.21	167.4476	547.365	.750	.683
x2.22	167.6000	549.608	.700	.684
Motivasi	73.4667	110.463	.997	.951

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
1.7088E2	573.090	23.93930	23

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y1.1 y1.2 y1.3 y1.4 y1.5 y1.6 y1.7 y1.8 y1.9 y1.10 y1.11 y1.12 y1.13 y1.14 y1
.15 y1.16 y1.17 y1.18 y1.19 y1.20 y1.21 y1
.22 y1.23 Kinerja
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	176.7810	1013.769	.690	.757
y1.2	176.8190	997.380	.886	.753
y1.3	176.9810	1012.711	.729	.757
y1.4	177.0762	1011.860	.859	.757
y1.5	176.8190	1020.015	.730	.759
y1.6	176.5905	1008.033	.919	.756
y1.7	176.8381	1008.368	.865	.756
y1.8	176.8190	997.380	.886	.753
y1.9	176.5905	1008.033	.919	.756
y1.10	176.8381	1008.368	.865	.756
y1.11	177.0762	1011.860	.859	.757
y1.12	176.8190	1020.015	.730	.759
y1.13	176.5905	1008.033	.919	.756
y1.14	176.8381	1008.368	.865	.756
y1.15	176.9619	1012.710	.886	.757
y1.16	177.0762	1011.860	.859	.757
y1.17	176.8381	1008.368	.865	.756
y1.18	177.0762	1011.860	.859	.757
y1.19	176.8190	1020.015	.730	.759
y1.20	176.5905	1008.033	.919	.756
y1.21	176.8381	1008.368	.865	.756
y1.22	177.0762	1011.860	.859	.757
y1.23	176.8190	1020.015	.730	.759
Kinerja	90.3905	263.990	1.000	.982

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
1.8078E2	1.056E3	32.49556	24

Hasil Uji Regresi dan Asumsi Klasik (Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	90.3905	16.24778	105
Gaya	97.4095	13.44626	105

Correlations

		Kinerja	Gaya
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.845
	Gaya	.845	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja		.000
	Gaya	.000	
N	Kinerja	105	105
	Gaya	105	105

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	Gaya ^a			Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.845 ^a	.714	.711	8.73322	1.717

a. Predictors: (Constant), Gaya

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19599.277	1	19599.277	256.975	.000 ^a
	Residual	7855.714	103	76.269		
	Total	27454.990	104			

a. Predictors: (Constant), Gaya

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-9.059	6.262		-1.447	.151						
	Gaya	1.021	.064	.845	16.030	.000	.845	.845	.845	1.000	1.000	

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Gaya
1	1	1.991	1.000	.00	.00
	2	.009	14.627	1.00	1.00

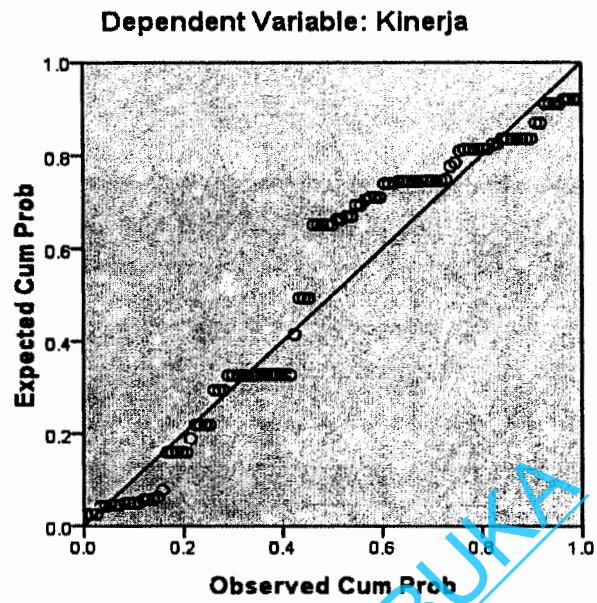
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

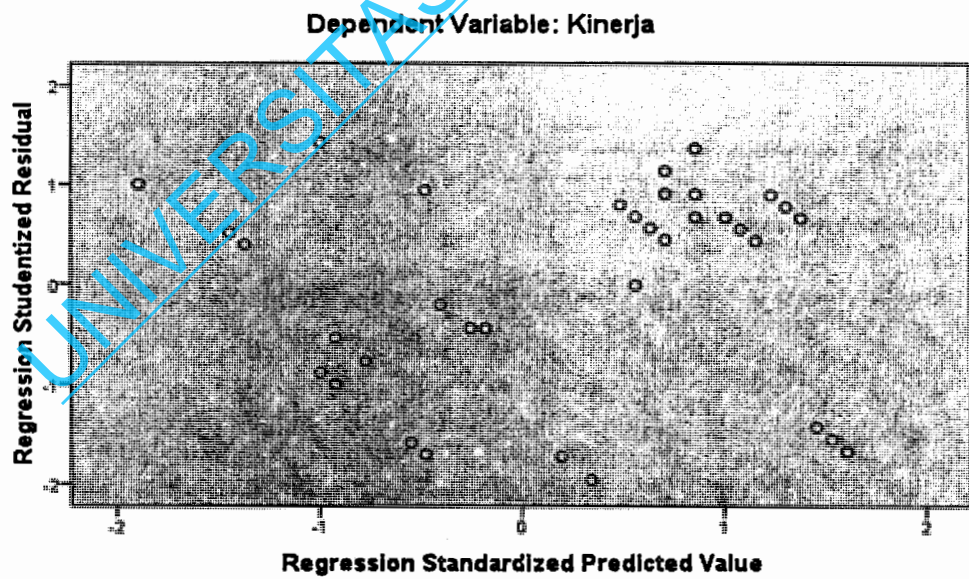
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	64.4488	112.4331	90.3905	13.72788	105
Std. Predicted Value	-1.890	1.606	.000	1.000	105
Standard Error of Predicted Value	.866	1.829	1.175	.271	105
Adjusted Predicted Value	64.0565	112.9460	90.3701	13.78448	105
Residual	-1.70771E1	12.29990	.00000	8.69113	105
Std. Residual	-1.955	1.408	.000	.995	105
Stud. Residual	-1.966	1.422	.001	1.005	105
Deleted Residual	-1.72608E1	12.53923	.02042	8.86431	105
Stud. Deleted Residual	-1.994	1.429	-.001	1.010	105
Mahal. Distance	.032	3.571	.990	.970	105
Cook's Distance	.000	.050	.010	.011	105
Centered Leverage Value	.000	.034	.010	.009	105

a. Dependent Variable: Kinerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Hasil Uji Regresi dan Asumsi Klasik (Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	90.3905	16.24778	105
Motivasi	80.4381	8.78693	105

Correlations

		Kinerja	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.623
	Motivasi	.623	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000
	Motivasi	.000	.
N	Kinerja	105	105
	Motivasi	105	105

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.623 ^a	.388	.382	12.77458	1.780

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10646.431	1	10646.431	65.240	.000 ^a
	Residual	16808.559	103	163.190		
	Total	27454.990	104			

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-2.231	11.535		-.193	.847						
	Motivasi	1.151	.143	.623	8.077	.000	.623	.623	.623	1.000	1.000	

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Motivasi
1	1	1.994	1.000	.00	.00
	2	.006	18.451	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Kinerja

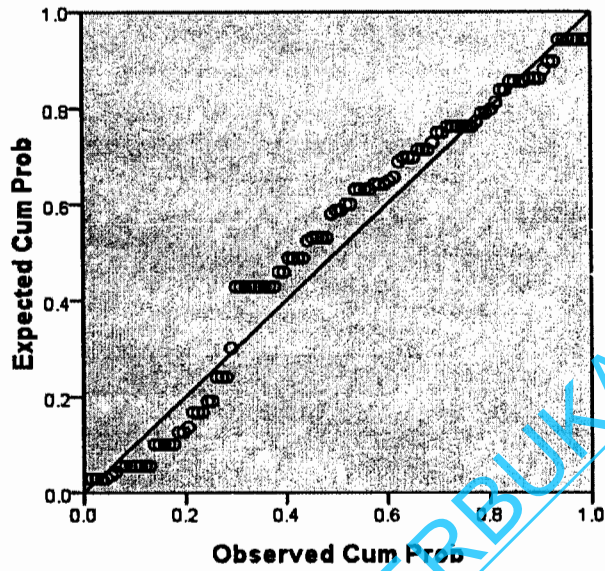
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	68.0083	107.1579	90.3905	10.11778	105
Std. Predicted Value	-2.212	1.657	.000	1.000	105
Standard Error of Predicted Value	1.248	3.039	1.706	.447	105
Adjusted Predicted Value	67.9488	107.0520	90.3640	10.11911	105
Residual	-2.40977E1	20.11397	.00000	12.71302	105
Std. Residual	-1.886	1.575	.000	.995	105
Stud. Residual	-1.902	1.582	.001	1.002	105
Deleted Residual	-2.45056E1	20.30787	.02646	12.89746	105
Stud. Deleted Residual	-1.927	1.594	.000	1.008	105
Mahal. Distance	.002	4.894	.990	1.149	105
Cook's Distance	.000	.031	.007	.007	105
Centered Leverage Value	.000	.047	.010	.011	105

a. Dependent Variable: Kinerja

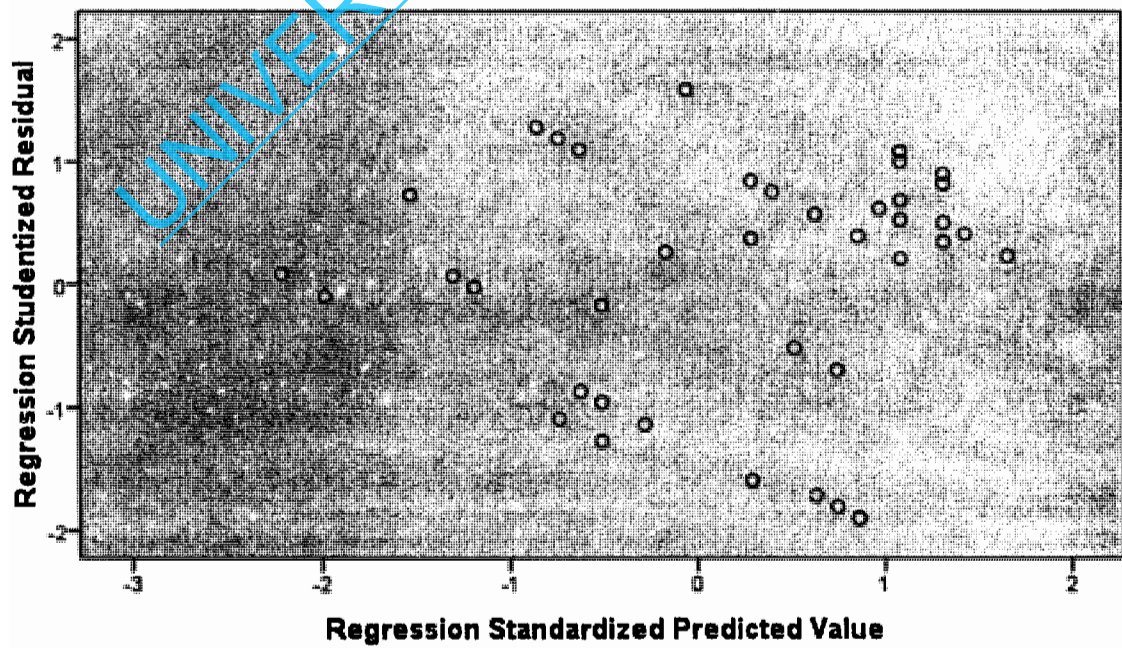
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



Hasil Uji Regresi dan Asumsi Klasik (Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	90.3905	16.24778	105
Gaya	97.4095	13.44626	105
Motivasi	80.4381	8.78693	105

Correlations

		Kinerja	Gaya	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.845	.623
	Gaya	.845	1.000	.277
	Motivasi	.623	.277	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000
	Gaya	.000	.	.002
	Motivasi	.000	.002	.
N	Kinerja	105	105	105
	Gaya	105	105	105
	Motivasi	105	105	105

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Gaya ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.937 ^a	.878	.875	5.73583	1.945

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24099.214	2	12049.607	366.252	.000 ^a
	Residual	3355.776	102	32.900		
	Total	27454.990	104			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-58.006	5.868		-9.885	.000						
	Gaya	.880	.044	.728	20.221	.000	.845	.895	.700	.924	1.083	
	Motivasi	.779	.067	.421	11.695	.000	.623	.757	.405	.924	1.083	

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Gaya	Motivasi
1	1	2.983	1.000	.00	.00	.00
	2	.012	15.912	.06	.94	.25
	3	.006	22.899	.94	.06	.75

a. Dependent Variable: Kinerja

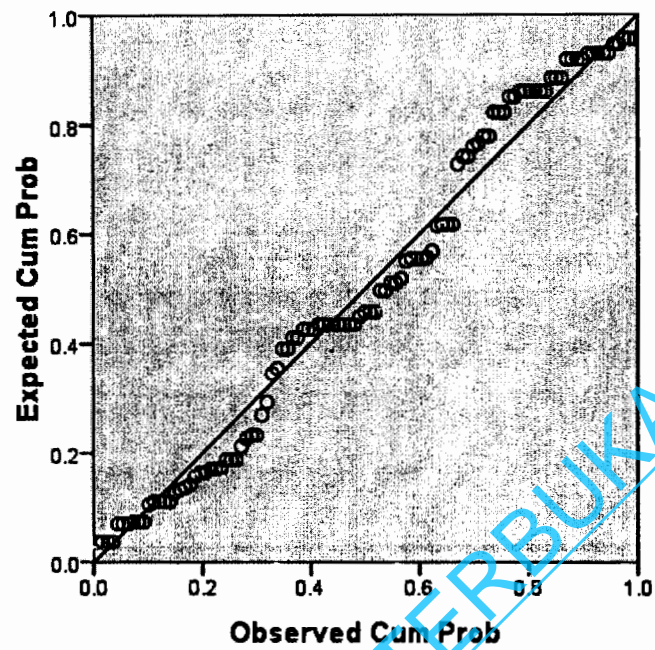
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	63.7897	115.4561	90.3905	15.22246	105
Std. Predicted Value	-1.747	1.647	.000	1.000	105
Standard Error of Predicted Value	.621	1.367	.946	.215	105
Adjusted Predicted Value	63.3662	115.6897	90.3932	15.25648	105
Residual	-1.02240E1	9.74925	.00000	5.68041	105
Std. Residual	-1.782	1.700	.000	.990	105
Stud. Residual	-1.799	1.715	.000	1.004	105
Deleted Residual	-1.04109E1	9.92323	-.00273	5.84385	105
Stud. Deleted Residual	-1.819	1.732	.000	1.009	105
Mahal. Distance	.228	4.913	1.981	1.318	105
Cook's Distance	.000	.041	.010	.010	105
Centered Leverage Value	.002	.047	.019	.013	105

a. Dependent Variable: Kinerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja

