

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi pada PT. Warna Alam Indonesia)



## **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**FAJAR WIRAWAN**  
**NIM. 12010110120048**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Fajar Wirawan

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120048

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

Dosen Pembimbing : Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

Semarang, 16 Maret 2015

Dosen Pembimbing,

(Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.)

NIP. 197004251997021001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Fajar Wirawan  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120048  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Maret 2015**

Tim Penguji

1. Dr. Edy Rahardja, SE, Msi (.....)
2. Ismi Darmastuti, SE, Msi (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, SE, Msi (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fajar Wirawan , menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16,Maret 2015

Yang membuat pernyataan,

Fajar Wirawan

NIM 12010110120048

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Warna Alam Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 60 karyawan PT Warna Alam Indonesia. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 16. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan persamaan kuadrat terkecil dan uji hipotesis menggunakan t-statistik untuk menguji koefisien regresi parsial dengan *level of significance* 5%. Selain itu juga dilakukan uji validitas, uji reabilitas, serta uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil penelitian tidak ditemukan variabel yang menyimpang dari asumsi klasik, hal ini menunjukkan bahwa data yang tersedia telah memenuhi syarat untuk menggunakan model persamaan regresi linier berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemampuan prediksi dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

*The research aims to examine and analyze the influence of leadership style and motivation toward performance of employee in PT Warna Alam Indonesia. Data collected through distribution of questionnaires and it is implemented to PT Warna Alam Indonesia 60 employee. Analysis of data in this research using the help of SPSS version 16. Analysis technique used is multiple regression by the least squares equations and hypothesis testing using the t-statistic for testing the partial regression coefficients with the level of significance of 5%. It also tested validity test, regression analysis, and the classical assumptions that included normality test, multicollinearity test and heteroscedasticity test.*

*Based on the results of the study found no variables that deviate from the classical assumptions, this suggests that the available data has been qualified to use the model of multiple linear regression equation. From the results showed that the variable leadership style and motivation is partially positive significantly. The predictive capability of the two variables on performance employee of 39,7%.*

*Keywords: leadership style, Motivation, and employee performance*

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas berkah, rahmat serta hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN” (Studi Kasus Pada PT. Warna Alam Indonesia) sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan serta rintangan yang penulis hadapi, namun pada akhirnya dapat terlampaui berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik moral dan spiritual. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E, M. SI. Selaku Dekan Fakultas Ekomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Edy Rahardja, S.E, M. SI. Selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia membimbing, mengarahkan, dan meluangkan waktu selama proses penyusunan skripsi.
3. Bapak Drs. Bambang Munas Dwiyanto, Dipl.comm, MM. Selaku dosen wali yang telah memberi dukungan selama masa perkuliahan.

4. Semua jajaran Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.
5. Kedua orang tua Bapak Sugiyo dan Ibu Suyarsi. Beserta kelima kakak saya dan pacar saya yang telah memberi suport.
6. PT.Warna Alam Indonesia,yang telah memberikan izin penelitian
7. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu-satu yang telah membantu dan memberi suport.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, segala kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga segala dukungan serta do'a yang tulus dari semua pihak yang telah membantu mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, Maret 2015

Penulis

Fajar Wirawan

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Sesungguhnya bersama kesulitan itu pasti ada kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”  
(QS. Al-Insyirah: 6-8)*

*“Bila Anda berpikir Anda bisa, maka Anda benar. Bila Anda berpikir Anda tidak bisa, Anda pun benar... karena itu ketika seseorang berpikir tidak bisa, maka sesungguhnya dia telah membuang kesempatan untuk menjadi bisa.  
Salah satu penemuan terbesar umat manusia adalah bahwa mereka bisa melakukan hal-hal yang sebelumnya mereka sangka tidak bisa dilakukan.”  
( Henry Ford)*

*Skripsi ini saya persembahkan untuk :  
Ibu dan Bapak tersayang  
Wanita cantik yang tersayang Anisa Nur Rachma Dini*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi

## BAB I PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Masalah .....	1
1.2	<i>Research Gap</i> .....	10
1.3	<i>Fenomena Gap</i> .....	11
1.4	Rumusan Masalah .....	11
1.5	Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12
1.6	Sistematika Penulisan .....	13

## **BAB II TELAAH PUSTAKA**

2.1	Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	15
2.1.1	Kinerja Karyawan.....	15
2.1.1.1	Pengertian.....	15
2.1.1.2	Indikator.....	15
2.1.1.3	Tipe Ukuran Kinerja.....	19
2.1.2	Gaya Kepemimpinan.....	30
2.1.2.1	Pengertian .....	30
2.1.2.2	Macam-macam Jenis Gaya Kepemimpinan.....	31
2.1.2.3	Kualitas Yang Dibutuhkan Seorang Pemimpin.....	32
2.1.3	Motivasi kerja.....	33
2.1.3.1	Pengertian.....	33
2.1.3.2	Jenis-Jenis Motivasi.....	33
2.2	Keterkaitan Antar Variabel.....	40
2.3	Kerangka Pemikiran.....	42

## **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	43
3.1.1	Variabel Penelitian.....	43
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	44
3.2	Populasi dan Sampel.....	46
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	47

3.4	Metode Pengumpulan Data.....	47
3.5	Metode Analisis .....	49
	3.5.1 Analisis Deskriptif.....	49
	3.5.2 Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	50
	3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....	51
	3.5.4 Uji Asumsi Klasik.....	51
	3.5.5 Uji Hipotesis.....	56

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Responden .....	59
4.2	Analisis Data.....	63
	4.2.1 Pengujian Instrumen Penelitian.....	63
	4.2.1.1 Uji Validitas Data.....	63
	4.2.1.2 Uji Reliabilitas .....	65
	4.2.2 Analisis Deskriptif.....	65
	4.2.2.1 Deskripsi Variabel Kinerja .....	67
	4.2.2.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	68
	4.2.2.3 Deskripsi Variabel Motivasi .....	70
	4.2.3 Uji Asumsi Klasik.....	71
	4.2.3.1 Uji Normalitas .....	71
	4.2.3.2 Pengujian Multikolinieritas.....	74
	4.2.3.3 Pengujian Heteroskedastisitas.....	76
	4.2.4 Analisis Regresi Linear Berganda .....	78

4.2.5 Uji Model.....	79
4.2.6 Koefisien Deteterminasi ( $R^2$ ).....	80
4.2.7 Pengujian Hipotesis (Uji t).....	82
<b>4.3 Pembahasan.....</b>	<b>84</b>
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	89
5.2 Keterbatasan.....	89
5.3 Saran .....	90
5.4 Implikasi Manajerial .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>96</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Pengerjaan Proyek PT. Warna Alam Indonesia tahun 2010-2011 .....	8
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 4.1 Gambar Karakteristik Responden.....	59
Tabel 4.2 Umur dan Jenis Kelamin Responden.....	61
Table 4.3 Tabel Umur dan Masa Kerja Responden.....	62
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kuesioner.....	63
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	65
Tabel 4.6 Jawaban atas Variabel Kinerja .....	67
Tabel 4.7 Jawaban atas Variabel Gaya Kepemimpinan .....	69
Tabel 4.8 Jawaban atas Variabel Motivasi.....	70
Tabel 4.9 Uji Non-Parametrik Kolmogorov-Smirnov.....	74
Tabel 4.10 Pengujian Multikolinieritas.....	75
Tabel 4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	77
Tabel 4.12 Koefisien Persamaan Regresi Linear.....	78
Tabel 4.13 Uji F.....	79
Tabel 4.14 Uji Koefisien Determinasi.....	81
Tabel 4.15 Uji t.....	82
Tabel 4.16 Ringkasan atas pertanyaan terbuka.....	87

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	42
Gambar 4.1 P-Plot.....	72
Gambar 4.2 Histogram.....	72
Gambar 4.3 Grafik Scatterplot.....	76

## **DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Kuesioner.....	97
Lampiran 2 Daftar Jawaban Kuesioner.....	103
Lampiran 3 Hasil Pengujian.....	106

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat lebih bersaing. Perusahaan harus memiliki keunggulan dan daya saing, sehingga mampu bertahan di antara perusahaan-perusahaan lain. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Menurut Brahmasari (2009) kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok, ataupun organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan suatu tugas.

Pengertian kinerja (*performance*) menurut Moehirono (2012:95) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dengan cara mewujudkan kepuasan kerja melalui gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang sesuai dengan harapan karyawannya.

Semua pemberi kerja menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Bagaimanapun, sistem kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja yang efektif akan terwujud. Sistem manajemen kerja menurut Mathis (2011:377) terdiri atas proses mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan. Sistem kinerja harus melakukan hal-hal berikut: menyediakan informasi bagi karyawan mengenai kinerja mereka, menjelaskan apa yang diharapkan organisasi, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan, serta mendokumentasikan kinerja untuk catatan personal. Bahkan karyawan yang mempunyai maksud baik sekalipun tidak selalu mengetahui apa yang diharapkan atau bagaimana meningkatkan kinerja mereka, yang menyebabkan jenis sistem manajemen kinerja dibutuhkan.

Untuk memajukan suatu perusahaan dibutuhkan adanya keyakinan bahwa segala kerja keras dan upaya harus didukung oleh berbagai kalangan dan banyak pihak. Untuk itu peran karyawan dalam suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu peran pemimpin juga sangat dibutuhkan. Tidak hanya berperan aktif memacu karyawannya.

menyalurkan ide-ide kreatif, tetapi juga bertindak positif demi kemajuan perusahaan.

Selain itu seorang pemimpin harus bersikap bijaksana dalam menghadapi segala permasalahan yang sedang terjadi didalam perusahaan. Timbulnya sikap semangat kerja yang membuat bangkitnya semangat karyawan atau pegawai yang berada diperusahaan adalah suatu titik awal akan adanya sikap antusias yang baik demi menjalankan pekerjaan akan menopang laju kinerja karyawan untuk jenjang selanjutnya. Menjalin relasi yang baik dalam suatu perusahaan baik dari atasan terhadap bawah ataupun sebaliknya, akan menjadikan suatu modal yang sangat berarti penting bahkan akan berpengaruh terhadap kelanjutan dalam lingkungan kerja. Sehingga apa yang telah dilakukan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan mendapat apresiasi lebih dari atasan yang akan dialami oleh karyawan dengan pemimpin perusahaan tersebut.

Seorang pemimpin adalah orang yang memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi, dan memotivasi kerja orang lain. Kemampuan untuk memberi inspirasi orang lain adalah unsur tertinggi dari kepemimpinan. Seorang pemimpin harus punya daya tarik personal atau menjadi suri tauladan agar bisa memberi inspirasi bagi orang lain. Membujuk adalah aspek penting lainnya dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus bisa mengubah pikiran bawahannya atau bertindak tegas (Dubrin,2006:10-11).

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif serta menghadapi persaingan yang tinggi, agar sanggup bertahan dan

terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi yang lebih maju dan berkembang, maka harus diperlukan gebrakan mengenai adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin bertanggungjawab yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Pemimpin yang baik akan mampu dalam menyalurkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi dan memotivasi kerja orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Setiap pemimpin akan memperlihatkan suatu contoh yang baik agar sikap dan tindaknya mendapatkan pandangan yang nantinya akan menjadi sorotan untuk karyawan. Kepemimpinannya lewat perkataan, sikap serta tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi kerja seseorang untuk berprestasi.

Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau

mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangna dan pengarahana sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Sinungan, 2008:134-135). Sedangkan menurut Sunarto (2005:9) motivasi kerja bisa didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi tujuan. Memotivasi ialah mengajak karyawan mengikuti kemauan untuk menyelesaikan tugas.

Karyawan merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan yang termotivasi akan mengerti keinginan pemimpinnya dan akan menyelesaikan tugas sesuai yang diinginkan pemimpinnya. Secara umum cara untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan insentif, imbalan, kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan serta jenjang karir yang cukup menjanjikan bagi kehidupan di masa yang akan datang.

Motivasi kerja menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Selain itu juga jika ada seorang karyawan dengan keadaan posisi yang kurang semangat terhadap pekerjaan maka perlu adanya sikap perhatian yang diberikan terhadap pemimpin untuk memotivasi karyawan tersebut.

Sangat banyak perusahaan yang berkembang di Indonesia saat ini. Perusahaan-perusahaan tersebut bergerak dalam berbagai bidang. Salah satu

bidang yang sedang banyak diminati di Indonesia saat ini adalah bidang properti. Seperti terlihat dalam data BEI, sektor *property and real estate* termasuk ke dalam sektor yang paling diminati ([www.investor.co.id](http://www.investor.co.id)). Kelebihan investasi di sektor tanah dan properti adalah nilai apresiasinya yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Selama tidak ada potensi bencana alam di suatu wilayah, nilai propertinya akan semakin naik ([www.sahamok.com](http://www.sahamok.com)).

PT. WARNA ALAM INDONESIA adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang properti. Kegiatan dalam perusahaan meliputi: pengembangan (yaitu : perumahan, perkantoran, gedung, dan irigasi), perencanaan, pengawasan, dan pelaksanaan pembangunan.

Beberapa hasil pengamatan serta prasurey yang telah dilakukan peneliti di PT. WARNA ALAM INDONESIA , yaitu dengan melakukan survey secara langsung menggunakan metode wawancara dengan pihak karyawan PT. WARNA ALAM INDONESIA sebagai sumber informasi. Adanya identifikasi berbagai indikator-indikator permasalahan yang dapat diperoleh dari wawancara sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, pemimpin di perusahaan tersebut yang cenderung bersifat tegas artinya keputusan kebijakan yang dilakukan pemimpin hanya sepihak.
2. Kurangnya motivasi kerja karena tidak adanya target penjualan rumah yang harus dicapai oleh karyawan.

3. Sistem kerja yang tidak konstan karena menyesuaikan proyek yang dikerjakan (musiman).
4. Lokasi kerja yang berpindah-pindah menyesuaikan proyek yang sedang dikerjakan.
5. Penyelesaian proyek terkadang melebihi dari jadwal yang sudah ditentukan.

Selanjutnya terkait dengan adanya fenomena yang terjadi di PT. WARNA ALAM INDONESIA yaitu penurunan kinerja karyawan yang merupakan dampak dari menurunnya motivasi kerja, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif dan kuantitatif. Selain itu gaya kepemimpinan para pemimpin perusahaan tersebut yang cenderung bersifat tegas, pemimpin menginginkan para karyawannya bekerja secara profesional. Gaya pemimpin tegas adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Berikut adalah data yang menunjukkan menurunnya kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan fluktuasi jumlah pengerjaan proyek pada PT. Warna Alam Indonesia.

**Tabel 1.1**  
**Data Pengerjaan Proyek PT. Warna Alam Indonesia tahun 2010-2014**

Periode tahun	Jumlah Pengerjaan Proyek
2010-2011	20 unit
2011-2012	27 unit
2012-2013	56 unit
2013-2014	45 unit

*Sumber : PT Warna Alam Indonesia dan data diolah.*

Tabel di atas menunjukkan fluktuasi jumlah pengerjaan proyek PT. Warna Alam Indonesia. Dari periode tahun 2010-2011 menuju periode 2011-2012 menunjukkan peningkatan jumlah pengerjaan proyek sebesar 7 unit, yaitu dari semula 20 unit meningkat menjadi 27 unit. Peningkatan juga terjadi pada periode selanjutnya, yaitu periode tahun 2012-2013 sejumlah 29 unit. Jumlah peningkatan semakin baik, dari semula meningkat 11 unit, menjadi 27 unit. Namun, peningkatan pengerjaan proyek tidak diikuti oleh periode tahun berikutnya, pada periode 2013-2014 justru terjadi penurunan yaitu sebesar 11 unit, dari semula 56 unit menjadi 45 unit. Penurunan pengerjaan proyek dapat disebabkan karena banyak faktor. Dalam penelitian ini, diindikasikan bahwa penurunan pengerjaan proyek disebabkan karena adanya penurunan kinerja karyawan.

**Tabel 1.2**  
**Data Keluhan Konsumen pada PT. Warna Alam Indonesia tahun**  
**2010-2014**

Periode tahun	Jumlah Keluhan Konsumen
2010-2011	37 kali
2011-2012	49 kali
2012-2013	95 kali
2013-2014	80 kali

*Sumber : PT Warna Alam Indonesia dan data diolah.*

Dalam pengerjaan proyek, perusahaan tidak terlepas dari kesalahan-kesalahan yang menimbulkan keluhan dari konsumen. Tabel berikut menunjukkan data keluhan konsumen setiap tahunnya. Keluhan terjadi karena ada hasil pengerjaan yang tidak sesuai kesepakatan, terjadi kerusakan pada bangunan, pengerjaan yang tidak tepat waktu serta kesalahan-kesalahan lain dalam pengerjaan proyek yang menimbulkan keluhan dari konsumen. Jika dibandingkan dengan data jumlah pengerjaan proyek, fluktuasi jumlah keluhan konsumen mengikuti. Jika pengerjaan proyek meningkat, maka keluhan dari konsumen juga meningkat, begitu pula jika mengalami penurunan.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja, PT. WARNA ALAM INDONESIA telah memberikan imbalan berupa *refreshing* atau liburan bersama dengan tujuan karyawan dapat *me-refresh* dirinya dan juga mengakrabkan sesama karyawan dengan tujuan kekompakan kerja meningkat, sehingga akan lebih bersemangat dalam bekerja. Akan tetapi

masih ada karyawan yang bersikap cenderung menunda pekerjaan, istirahat melebihi jam istirahat dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dikarenakan banyaknya pekerjaan yang menumpuk, sehingga berdampak pada pengurangan optimalisasi kerja. Demikian pula dengan karyawan yang tidak mampu mengoptimalkan kerjanya, juga mendapatkan hak-hak yang sama seperti halnya yang diterima oleh karyawan yang mengerahkan semua potensinya sehingga dapat mencapai hasil yang optimal, hal ini akan berdampak kurang baik serta muncul terjadinya kecemburuan sosial antara karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Namun dalam penelitian tersebut masih banyak perbedaan hasil penelitiannya. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Rachmawati dan Hidayat (2006) dan Riyadi (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno (2008), Saputra (2012), serta Sukmawati (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemilihan motivasi kerja sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan juga telah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno (2008), Ciptomulyo (2010), serta Utama (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Rachmawati (2006), Riyadi (2011), Jaya (2012), dan Saputra (2012) yang

menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dan bukti empiris yang terjadi pada fluktuasi jumlah pengerjaan proyek PT. Warna Alam Indonesia dari tahun 2010-2014, maka peneliti melakukan penelitian mengenai **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan** (Studi pada PT. Warna Alam Indonesia).

## 1.2 *Research Gap*

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat suatu kesenjangan (*gap*), yaitu *research gap* yaitu perbedaan hasil dari penelitian – penelitian sebelumnya yang telah dilakukan.

Hasil penelitian yang berbeda – beda juga menunjukkan adanya *research gap* mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan antara lain :

1. Rachmawati dan Hidayat (2006) dan Riyadi (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno (2008), Saputra (2012), serta Sukmawati (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Brahmasari dan Suprayetno (2008), Ciptomulyo (2010), serta Utama (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan

Rachmawati (2006), Riyadi (2011), Jaya (2012), dan Saputra (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **1.3 Fenomena Gap**

Selain *research gap*, juga terjadi *fenomena gap* dari latar belakang masalah yang telah diuraikan. *Fenomena gap* adalah kesenjangan yang terjadi di antara teori dan fakta yang ada. Permasalahan di perusahaan ini terkait dengan adanya fluktuasi jumlah pengerjaan proyek pada PT. WARNA ALAM INDONESIA . Jumlah pengerjaan proyek selalu meningkat dari tahun ke tahun, bahkan pada periode 2012-2013 meningkat cukup banyak, namun pada periode berikutnya justru mengalami penurunan. Banyak faktor yang mengakibatkan terjadinya penurunan jumlah pengerjaan proyek, salah satunya adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang menurun, akan membuat hasil pekerjaannya pun semakin buruk. Selain itu, fluktuasi jumlah pengerjaan proyek diiringi dengan adanya keluhan dari konsumen. Proyek yang dikerjakan tidak terlepas dari kesalahan. Dari data terlihat bahwa fluktuasi jumlah keluhan konsumen mengikuti dengan jumlah pengerjaan proyek. Kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat disebabkan oleh banyak sebab, diantaranya adalah penyampaian tugas oleh pemimpin yang penerimaannya kurang sesuai oleh karyawan, kepuasan karyawan selama bekerja sehingga mempengaruhi semangat kerja pada karyawan, sikap pemimpin yang tegas sehingga karyawan segan untuk mengutarakan pendapatnya.

Dengan adanya permasalahan tersebut diduga adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Sehubungan dengan adanya masalah di atas, yaitu adanya *research gap* dan *fenomena gap*, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Warna Alam Indonesia pada tahun 2010-2014?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Warna Alam Indonesia pada tahun 2010-2014?

#### **1.5 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari poses penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. WARNA ALAM INDONESIA..
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. WARNA ALAM INDONESIA.

Kegunaan dari penelitian ini adalah

1. Manfaat Teoritis

Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi perluasan penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan evaluasi bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa berpengaruhnya motivasi kerja dan kinerja perusahaan supaya lebih kompetitif lagi, terutama dalam pengelolaan SDM perusahaan beserta kebijakan-kebijakannya.

b. Bagi Penulis

Untuk memperluas wawasan pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini akan disusun dalam lima bab, dengan tahapan sebagai berikut

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori yang melandasi penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang variable-variabel yang akan diteliti, definisi operasional, jenis dan sumber data, populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

#### BAB V PENUTUP

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian dan pembahasan dari berbagai teori berdasarkan beberapa buku, serta saran yang diberikan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian lebih mendalam.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian**

Kinerja berasal dari kata *performance*, ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Jadi manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif (Wibowo, 2013:7).

###### **2.1.1.2 Indikator**

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktifitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, peluang, standart, dan umpan balik. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan seperti berikut.

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standart

Standart mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standart merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang

diinginkan dapat dicapai. Tanpa standart, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standart menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standart yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Antara tujuan, standart, dan umpan balik bersifat saling terkait umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standart. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standart kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat menyelesaikan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standart terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan emngambil waktu yang tersedia. Jika pekerjaan dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka

secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi (Wibowo, 2013:101-105).

### **2.1.1.3 Tipe Ukuran Kinerja**

Kebanyakan organisasi mengumpulkan ukuran kinerja, tetapi sayangnya sebagian besar jarang menggunakannya. Sebaliknya. Mereka membuat penyajian kinerja yang menarik, kemudian melupakan data yang sudah terkumpul. Kenyataannya, pengumpulan ukuran kinerja memerlukan usaha yang sungguh sungguh, waktu, dan biaya. Apabila kemudian tidak digunakan dan diabaikan, menjadi kegiatan dan pengeluaran biaya sia-sia.

Kunci keberhasilan pengukuran kinerja adalah apabila hanya mengumpulkan ukuran kinerja yang dapat dan akan digunakan. Langkah pertama adalah menentukan tipe informasi yang terkait dengan kinerja yang benar-benar diperlukan untuk menjalankan dan mengelola organisasi, departemen, atau proses yang lebih baik. Mengetahui informasi yang terkait dengan kinerja dapat membantu mengidentifikasi ukuran apa yang harus dikumpulkan. Disamping itu, juga membantu mengidentifikasi siapa orang yang tepat menerima informasi dan kapan diperlukan.

Ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, sampai memprediksi masa depan, atau mengawasi secara hati-hati proses yang berlangsung. Kunci untuk pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar-benar

membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar pada waktu yang tepat.

Para pakar mengklasifikasi ukuran kinerja dengan ukuran yang berbeda, namun perbedaan tersebut tidak perlu dipertentangkan. Sebaliknya dipakai sebagai alat yang bersifat saling melengkapi.

a. Sifat Ukuran

Tipe pengukuran dapat diklasifikasikan menurut sifatnya menjadi langsung dan tidak langsung, dan menurut caranya menjadi subjektif dan objektif (Weather dan Davis, 1996:346).

1. Langsung-Tidak Langsung

Pengukuran secara langsung dan tidak langsung dilakukan melalui observasi. Observasi langsung terjadi apabila rater atau pengukur benar-benar melihat kinerja, misalnya supervisor memonitor secara langsung pekerjaan operator telepon.

Observasi tidak langsung dilakukan apabila supervisor tidak berhadapan langsung dengan operator telepon, tetapi hanya menggunakan sarana pengganti kinerja sebenarnya. Supervisor hanya mengevaluasi sarana pengganti tersebut sehingga hasilnya tidak akurat.

Misal tes tertulis bagi operator telepon tentang seberapa besar pengetahuan operator telepon tentang prosedur organisasi menangani panggilan darurat merupakan observasi tidak langsung.

## 2. Objektif-Subjektif

Pengukuran kinerja secara objektif merupakan indikator prestasi kerja yang dapat diperiksa oleh orang lain dan biasanya bersifat kuantitatif. Jika dua orang supervisor memonitor panggilan operator, mereka dapat menghitung yang salah sambung. Hasilnya adalah objektif dan dapat diperiksa apabila setiap supervisor mendapatkan persentase akurasi yang sama. Pengukuran kinerja secara subjektif merating berdasarkan standar pribadi atau pendapat dari yang melakukan evaluasi dan tidak dapat dikoreksi oleh lainnya.

### b. Hierarki Ukuran

Seperti telah dibahas dimuka, tidak ada satu ukuran kinerja yang dapat mencakup semua aspek kinerja dan dapat dipergunakan di seluruh organisasi. Oleh karena itu, disarankan menggunakan keluarga ukuran, yang dapat terdiri dari empat sampai enam aspek kinerja yang saling terkait, tetapi terpisah. Dengan demikian, diciptakan hierarki dari ukuran yang sama. Ukuran hierarki sama dengan aspek kinerja, tetapi pada tingkat yang berbeda dalam organisasi yang sama. Sebagai contoh, general manager biasanya memerlukan informasi terkait kinerja pada tingkat yang berbeda, dari pada seorang front line supervisor membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan kebutuhan individu dan tingkat kebutuhan yang berbeda, dikatakan membuat ukuran kinerja SMART (spesifik, measurable, action-oriental, relevant, dan timely). Tingkat yang berbeda dari ukuran kinerja tunggal dinamakan hierarki ukuran kinerja.

Menciptakan hierarki ukuran kinerja yang sama mempunyai beberapa keuntungan, termasuk sebagai berikut:

- a) Mengusahakan informasi terkait dengan kinerja spesifik dan relevant pada tingkat yang berbeda dalam organisasi sehingga orang yang tepat lebih mudah mengakses tingkat informasi yang tepat pada waktu yang tepat. Oleh karena itu, informasi menjadi lebih relevant dan spesifik, membuat lebih berari dan dapat dipergunakan.
- b) Ukuran tingkat lebih rendah yang terkumpul dapat dengan mudah dikombinasikan dan disatukan untuk menciptakan ukuran yang lebih tinggi sehingga ukuran yang lebih tinggi tidak harus diukur langsung. Akan tetapi, sekadar dengan menjumlahkan dari ukuran yang dikumpulkan sebelumnya.

Hierarki ukuran kerja juga mencerminkan diagnostik keunggulan sistem pengukuran kinerja. Ukuran tingkat lebih tinggi dengan mudah dapat menjadi buruk ke element lebih rendah.

#### c. Lingkup Ukuran

Armstrong dan Baron (1998:275) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan pada lingkup penggunaannya, dalam lingkup individual, tim, dan organisasional.

##### 1. Ukuran Individual

Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan ndalam criteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketetapan waktu, dan

efektifitas biaya. Dengan demikian, ukuran kinerja individual sangat bervariasi menurut pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Ukuran kinerja untung seorang plant manager misalnya dapat dinyatakan dalam bentuk berikut ini.

- a) Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah output, atau persentase antara output actual dengan output yang menjadi target.
- b) Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keuhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi.
- c) Produktifitas, diukur sebagai output per pekerja.
- d) Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.
- e) Pengawasan biaya, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung/tidak langsung.

## 2. Ukuran Tim

Ukuran kinerja tim dapat menghubungkan dengan output tim, proses tim, hubungan tim dengan pelanggan, standart kualitas, kecepatan respons atau waktu pengiriman, manajemen proyek, hasil keuangan, dan pengawasan biaya.

Zigon mengusulkan langkah yang dapat dilakukan untuk mengembangkan ukuran kinerja tim, yaitu:

- a) Mereview dan merevisi ukuran organisasi dan unit bisnis
- b) Mereview dan merevisi ukuran sistem operasi bisnis

- c) Mengidentifikasi titik pengukuran tim, langkah proses dan output/outcome akhir
- d) Mengidentifikasi penyelesaian tugas individu yang mendukung proses tim dengan langkah proses kunci yang dilakukan oleh tim dan penyelesaian tugas yang diperlakukan untuk mendukung setiap proses.
- e) Mengembangkan ukuran kinerja tim dan individu, kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan biaya.
- f) Mengembangkan sasaran kinerja tim dan individu.

### 3. Ukuran Organisasional

Terdapat empat pendekatan berbeda yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut:

#### a) *A Balanced scorecard*

*A balanced scorecard* merupakan serangkaian ukuran yang member manajer puncak pandangan bisnis yang cepat tetapi komprehensif. Manajer harus melihat bisnis dalam empat perspektif yaitu:

- 1) *Customer perspektif*, tentang bagaimana pelanggan melihat kita.
- 2) *Internal perspektif*, tentang apa yang harus kita lampau.
- 3) *Innovation and learning perspektif*, tentang dapatkah kita melanjutkan untuk memperbaiki dan menciptakan nilai
- 4) *Financial perspektif*, tentang bagaimana kita melihat pemegang saham.

b) *The European Foundation for Quality Management Model*

Terdapat indikasi bahwa kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dan dampak pada masyarakat dicapai melalui kepemimpinan. Hal ini mendorong kebijakan dan strategi, manajemen pekerja, dan proses mengarah pada keunggulan hasil bisnis. Terdapat Sembilan elemen dalam model ini, yaitu: (1) Kepemimpinan, tentang bagaimana perilaku dan tindakan tim eksekutif dan semua pemimpin lain member inspirasi, mendukung, dan meningkatkan budaya total quality manajemen. (2) Kebijakan dan strategi, tentang bagaimana organisasi memformulasikan, menyebarkan, dan mereview kebijakan dan strategi dan mengubahnya ke dalam rencana dan tindakan. (3) Manajemen sumber daya manusia, tentang bagaimana organisasi merealisasikan potensi sepenuhnya dari segenap sumber daya manusianya. (4) Sumber daya, tentang bagaimana organisasi mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. (5) Proses, tentang bagaimana organisasi mengidentifikasi, mengelola, mereview, dan memperbaiki prosesnya. (6) Kepuasan pelanggan, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungan dengan kepuasan pelanggan eksternalnya. (7) Kepuasan pekerja, tentang apa yang diperoleh organisasi dalam hubungan dengan kepuasan orangnya sendiri. (8) Dampak pada masyarakat, tentang apa yang dicapai organisasi dalam memuaskan kebutuhan konsumen dan harapan masyarakat local, nasional, dan internasional.

- 1) Hasil bisnis, tentang apa yang dicapai organisasi dalam hubungannya dengan sasaran bisnis yang direncanakan dan memuaskan kebutuhan dan harapan setiap orang dengan kepentingan financial dan organisasi

c) *Economic Value Added*

Terdapat empat ukuran favorit dalam model *Economic Value Added* ini, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Added value* merupakan perbedaan antara nilai pasar dari output perusahaan dan biaya inputnya
- 2) *Market value added* merupakan perbedaan antara kapitalisasi pasar perusahaan dan total investasi capital. Jika positif, akan mengindikasikan diciptakannya kekayaan pasar saham.
- 3) Cash flow return on investment membandingkan cash flow disesuaikan inflasi dengan gross revenue disesuaikan inflasi, untuk menemukan cash flow return on investment.
- 4) Total shareholder return merupakan apa yang sebenarnya diperoleh pemegang saham, misalnya perubahan dalam nilai capital plus deviden.

d) *Traditional Financial Measures*

Merupakan ukuran *financial* tradisional, yang antara lain termasuk: *return on equity, return on capital employed, earnings per share, price/earning ratio, return on sales, assets turnover, overall overheads/sales ratio, profit or sales or added value per employer, output per employee* (produktivitas).

d. Sistem Ukuran

Setiap manajer atau atasan ingin mengetahui seberapa jauh keberhasilan bawahannya. Apakah tujuan dan sasaran telah tercapai. Tetapi pengukuran kinerja bawahan bukan persoalan hitam putih. Tidak seorang pun berhasil atau gagal sepenuhnya. Terdapat tingkatan kinerja yang perlu diukur secara akurat dan kemudian dikomunikasikan kepada bawahan.

Ken Lawson(2005:78) menyarankan adanya tiga sistem yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *A Rating System*

a) Seperti namanya, metode ini menyangkut penggunaan rating scale untuk masing-masing bagian penting pekerjaan bawahan. Masing-masing bagian diberi skor, sering dalam skala, biasanya 1-5, atau sesuai kebutuhan masing-masing organisasi. Misalnya pekerjaan seseorang dalam pelayanan pelanggan terdiri dari berbagai aspek penting antara lain: (1) kecepatan kerja, (2) kualitas pekerjaan, (3) ketrampilan komunikasi, (4) ketrampilan berinisiatif, (5) kerja sama kelompok, dan (6) sikap.

- b) Sikap yang diberikan memerlukan definisi tertentu yang menunjukkan karakteristik kinerja, apakah kinerjanya buruk atau tidak memuaskan, marginal, rata-rata, atau cukup, baik, atau unggul.
- c) Misalnya, karakteristik kinerja buruk atau tidak memuaskan dapat berupa (1) secara berulang membuat kesalahan yang sama atau sangat mirip, (2) perlu pengawasan secara konstan, (3) tidak dapat mengikuti penjelasan singkat atau instruksi jelas lainnya, (4) tidak dapat melihat kesalahan sendiri, (6) mempunyai kehadiran buruk atau catatan terputus-putus.
- d) Sedangkan karakteristik kinerja marginal dapat berbentuk antara lain: (1) mempunyai kesulitan menyelesaikan tugas, (2) membuat beberapa kesalahan, (3) bekerja lambat bila dibandingkan dengan orang lainnya dalam posisi sama, (4) memerlukan considerable pengawasan, (5) salah memahami penjelasan singkat atau instruksi lain, (6) sering tidak dapat mencapai standart kualitas, (7) kadang-kadang mempunyai hubungan buruk dengan rekan dan rekanan, (8) kadang-kadang terlambat atau tidak hadir bekerja.
- e) Karakteristik kinerja rata-rata atau cukup dapat diukur dari: (1) bekerja sesuai standart yang disepakati, (2) dapat menyesuaikan pada permintaan proyek baru atau rekanan, (3) dapat memahami dan menginterpretasikan penjelasan singkat atau instruksi, (4) mempunyai hubungan baik dengan rekan dan rekanan, (5) perlu sedikit pengawasan, (6) membuat beberapa

kesalahan tetapi dapat melihatnya, (7) menunjukkan inisiatif, (8) tidak bisa terlambat atau tidak hadir di pekerjaan.

- f) Adapun karakter kinerja baik atau superior ditunjukkan antara lain dengan: (1) menghasilkan pekerjaan diatas apa yang telah disetujui, (2) bekerja lebih cepat dan akurat daripada mereka yang berada di posisi sama, (3) dapat bekerja tanpa pengawasan untuk jangka waktu lama, (4) populer dengan rekan dan rekanan, (5) dapat dengan mudah mengikuti instruksi dan memperluasnya, (6) melihat kesalahan sendiri dan mengoreksinya, (7) dapat mengatasi tugas kompleks, (8) membuat saran untuk perbaikan.
- g) Contoh karakteristik kinerja unggul atau outstanding antara lain adalah: (1) secara konsisten melebihi tujuan dan sasaran yang telah disetujui, (2) dapat bekerja cepat dan standart tinggi secara konsisten, (3) dapat bekerja tanpa pengawasan, (4) diharapkan mengambil kepemimpinan, (5) mempunyai pemikiran yang dihargai, yang secara konstan mencari, (6) adalah natural leader, mendorong mereka di sekitarnya.

## 2. *A Ranking System*

Apabila rating menciptakan gambaran yang jelas kinerja pekerja individual, ranking menciptakan perbandingan langsung kinerja diantara lebih dari satu pekerja dalam posisi yang sama. Ranking menunjukkan pekerja mana yang paling berhasil secara keseluruhan dalam tugas-tugas penting.

### 3. *A Narrative System*

Naratif umumnya menjadi bagian dari review kinerja. Ini merupakan gaya esai deskriptif memperinci kinerja individual. System ini digunakan karena member kesempatan untuk mengurangi sifat kaku dari formulir penilaian dan bekerja terbaik ketika dipertimbangkan sebagai pelengkap terhadap ranking atau rating.

System naratif sering diberi bobot besar pada formulir penilaian karena memerlukan ketrampilan menulis yang mungkin tidak dimiliki manajer dan juga mengundang pendekatan subjektif pada penilaian karena tidak ada kriteria yang ditentukan sebelumnya.

Seorang pekerja mungkin saja bekerja baik dan melebihi sarannya dalam satu bidang, tetapi apabila hal tersebut terlewatkan atau dipikirkan tidak penting, maka tidak mendapatkan kredit, juga karena tidak ada tanda, jenjang atau skor yang dapat dikurangi, sehingga akan menjadi sulit menilai secara akurat keberhasilan atau kegagalan kinerja pekerja. Ini akan menjadi masalah, terutama bilamana kenaikan upah dihubungkan dengan kerja. (Wibowo, 2013:242-253).

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian**

Kepemimpinan adalah proses member inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar,

mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama(Sunarto, 2005:23).

### **2.1.2.2 Macam-macam Jenis Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Kharismatik/non kharismatik

Para pemimpin kharismatik bergantung pada kepribadian, kualitas pemberi semangat serta aura-aura-nya. Mereka adalah pemimpin yang visioner, memiliki orientasi presentasi mengambil resiko yang penuh perhitungan, dan juga merupakan komunikator yang baik. Adapun pemimpin non kharismatik sangat bergantung pada pengetahuan mereka, kepercayaan diri dan ketenangan diri, serta pendekatan analitis dalam menangani permasalahan.

b. Otokratis/demokratis

Para pemimpin otokratis cenderung membuat keputusan sendiri, menggunakan posisinya untuk memaksa karyawan agar melaksanakan perintahnya. Adapun cara pemimpin demokratis mendorong karyawan untuk ikut serta dalam pembuatan keputusan.

c. Pendorong/pengawas

Pemimpin yang memiliki sifat mendorong, member semangat kepada karyawan menggunakan visinya dan membudayakannya untuk mencapai tujuan kelompok. Adapun pemimpin bergaya pengawas memanipulasi karyawan agar patuh.

d. Transaksional/transformatif

Pemimpin transaksional memanfaatkan uang, pekerjaan dan keamanan pekerja untuk memperoleh kepatuhan dari karyawan. Para pemimpin transformasional memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja keras mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi. (Sunarto, 2005:24).

### 2.1.2.3 Kualitas Yang Dibutuhkan Seorang Pemimpin

Kualitas yang dibutuhkan pemimpin sangat beragam sesuai dengan situasinya. John Adair membuat daftar kualitas kepemimpinan sebagai berikut.

a. Antusias

Segara menyelesaikan segala sesuatu dan mengkomunikasikannya dengan orang lain/karyawan.

b. Percaya diri

Yakni mempercayai kemampuan diri sendiri dan rasa percaya diri tersebut merambah ke seluruh anak buahnya.

c. Teguh hati

Ulet, berdaya tahan tinggi, menuntut standart tinggi, menjunjung kehormatan, tetapi bukan popularitas semata.

d. Jujur/tulus hati

Yakni jujur terhadap diri sendiri, kemurnian diri, sifat dapat percaya dan kejujuran yang melahirkan kepercayaan.

e. Hangat

Kehangatan dalam hubungan antar pribadi, peduli orang lain dan penuh perhatian.

f. Rendah hati

Yakni bersedia mendengar dan menanggung kesalahan, tidak sombong dan tidak suak menguasai (Sunarto, 2005:25).

### **2.1.3 Motivasi kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian**

Motivasi adalah keadaan jiwa dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut timbul akibat dari hubungan antar manusia yang dlama hal ini lebih ditekankan pada hubungan yang terjadi didalam proses produksi yaitu hubungan industrial.

Oleh karena itu motivasi kerja dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Sinungan, 2008:134).

#### **2.1.3.2 Jenis-Jenis Motivasi**

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan

dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah kekuatan ketakutan.

a. Motivasi Positif

Berikut ini adalah beberapa cara untuk menggunakan motivasi positif menurut Ranupandojo dan Husnan (1996:206).

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan karyawan.

2. Informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya gosip, desas-desus dan sebagainya. Namun hal ini sering diabaikan oleh manager, para manager cenderung berfikir hanya imbalan atau upah saja yang diberikan karyawan.

3. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu

Cara ini mungkin bukanlah suatu alat yang mudah dipelajari. Suatu perhatian yang diberikan, bisa menimbulkan akibat yang berbeda terhadap orang yang berbeda.

#### 4. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan.

#### 5. Partisipasi

Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa diperoleh beberapa manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik (karena banyaknya sumbangan pikiran), adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan diperlukan (*feeling of importance*).

#### 6. Kebanggaan

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau “*overlap*” dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Memberikan “tantangan” yang wajar, keberhasilan mengalahkan “tantangan” tersebut memberikan kebanggaan terhadap para karyawan. Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga. Apa lagi kalau pekerjaan tersebut memang sudah “disepakati bersama”.

#### 7. Uang

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan. Kalau kita bertanya kepada seorang karyawan, mengapa ia bekerja, jawaban yang sering diberikan adalah untuk mendapatkan uang. Meskipun demikian sebenarnya para karyawan bisa

dimotivasi dengan alat motivasi lain. Penggunaan uang sebagai alat motivasi kerja terutama berguna untuk memuaskan kebutuhan yang bersifat psikologis.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif pada hakekatnya menggunakan unsur “ancaman” untuk memaksa orang melakukan sesuatu.

Berikut ini merupakan tabel ringkasan hasil penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Penjelasan
1	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gede Adyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama (2012)	X1:motivasi X2:lingkungan kerja X3:kompetensi X4:kompensasi Y1:kepuasan kerja Y2:kinerja	SEM	1.motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2..motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh

No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Penjelasan
				signifikan terhadap kinerja.
2	Arianto Danang Saputra (2012)	X1: gaya kepemimpinan X2: komunikasi organisasi X3: motivasi Y: kinerja	Anova	Komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap tenaga kerja akademik
3	Ferina Sukmawati (2012)	X1: kepemimpinan X2: lingkungan kerja fisik X3: kompensasi Y: kinerja karyawan	Regresi berganda	Variabel kompensasi adalah variabel yang paling signifikan mempengaruhi kinerja karyawan
4	Indra Jaya (2012)	X1: kemampuan kerja X2: motivasi Y: kinerja pegawai	Analisis statistik deskriptif dan Analisis regresi	Kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten tangerang jabung barat

No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Penjelasan
5	Slamet Riyadi (2011)	X1:kompensasi financial X2; gaya kepemimpinan Z: motivasi kerja Y: kinerja karyawan	SEM	1.kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja 2..kompensasi financial tidak mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan
6	Muhamad Syibli,Indung Sudarso,Udis ubakti Ciptomulyo (2010)	X1:kemampuan X2:kepribadian X3:motivasi X4:komitmen Y:kinerja	SEM	Kemampuan dan komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, sedangkan kepribadian dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.
7	Ida Ayu Brahmajari dan Agus Suprayetno	X1: Motivasi X2:kepemimpinan	SPSS: AMOS dan SEM	1.Motivasi kerja dan budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Penjelasan
	(2008)	X3: Budaya organisasi Y: Kepuasan kerja karyawan Z: Kinerja karyawan		karyawan, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
8	Enny Rachmawati, dan Zaenal Hidayat (2006)	X1: motivasi X2: kemampuan kerja X3: gaya kepemimpinan Y: kinerja	SEM	Motivasi, kemampuan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
9.	Rudy Aryanto dan Maria Fransiska (2012)	X1: Organization Commitment X2: Motivation X3: Investment X4: Leadership Orientation Y: Cooperative	Structure Model	Positive Relationship between Organization Commitment, Motivation, and Leadership Orientation to Cooperative Performance

No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Penjelasan
		Performance		

## 2.2 Keterkaitan Antar Variabel

### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan sikap mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, berusaha menciptakan persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai menghormati dengan para anggota kelompok (Handoko,1999). Dalam hal ini adanya pendekatan-pendekatan kepemimpinan yang terbagi dalam beberapa klasifikasi sebagai berikut :

Pendekatan yang pertama dengan memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Pendekatan yang kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-prilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-prilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok. Selanjutnya yang ketiga pandangan (*situasional*) pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi dan tugas-tugas yang dilakukan. Selanjutnya seseorang yang memiliki jabatan dan kekuasaan untuk memimpin perusahaan harus benar-benar mengerti kondisi karyawannya dalam perolehan pencapaian yang tinggi

terhadap kinerja karyawan, belum tentu dari hasil kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula.

Rachmawati dan Hidayat (2006) dan Riyadi (2011) dalam studinya dengan menganalisis Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan mampu digunakan dalam memprediksi kinerja karyawan dan berpengaruh positif. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka telah diuji dan dibuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dengan analisis tersebut maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu Anoraga (1997). Motivasi seseorang dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) dan dapat timbul dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Sedangkan menurut (Handoko, 1999: 252) motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan dalam pribadi masing-masing individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada dalam diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Adanya studi yang dilakukan oleh Rachmawati (2006), Riyadi (2011), Jaya (2012), dan Saputra (2012) menggunakan prediktor Motivasi Kerja dalam

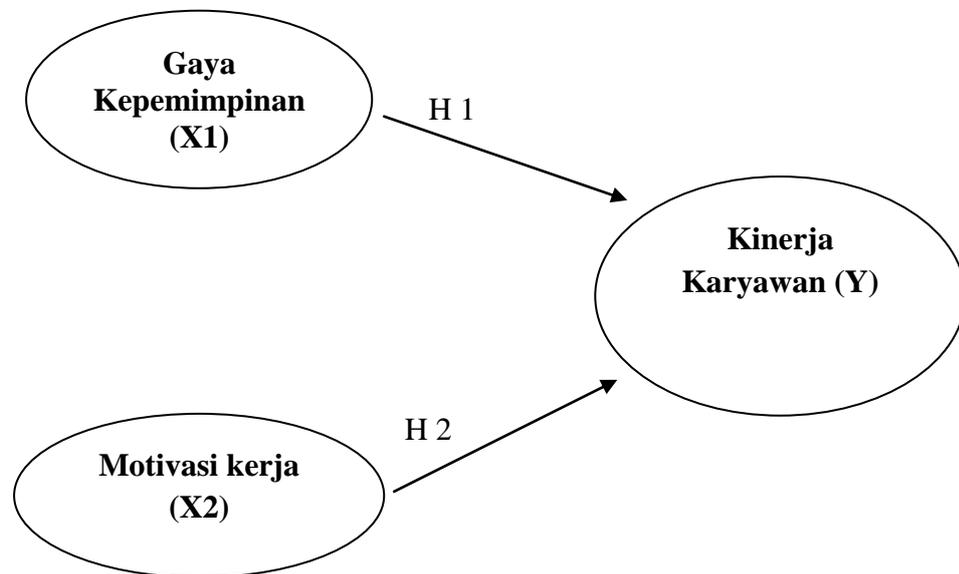
memprediksi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mampu digunakan dalam memprediksi kinerja karyawan dan berpengaruh positif. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, maka telah diuji dan dibuktikan bahwa Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dengan analisis tersebut maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, dan kemudian ditarik kesimpulannya. Secara teoritis variabel sendiri dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau objek yang mempunyai variasi satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian utama peneliti. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model. Variabilitas dari atau atas faktor inilah yang berusaha untuk dijelaskan oleh seorang peneliti (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah: Kinerja Karyawan ( Y ).

2. Variabel Independen

Variabel independen yang dilambangkan dengan ( X ) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya

positif maupun yang pengaruhnya negatif ( Ferdinand, 2006 ). Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan ( X<sub>1</sub> )
2. Motivasi ( X<sub>2</sub> )

### **3.1.2 Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *performance*, ada yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Jadi manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif (Wibowo, 2013:7).

#### **2. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses member inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Sunarto, 2005:23).

### 3. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Sinungan, 2008:134).

**Tabel 3.1**  
**Indikator Variabel Penelitian**

No.	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator Penelitian
1.	Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja. Makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja karyawan.</li> <li>2. Kuantitas kerja karyawan.</li> <li>3. Standar profesional kerja.</li> <li>4. Kedisiplinan dan kreatif karyawan. (Mas'ud 2004).</li> </ol>
2.	Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan adalah proses member inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengarahan <i>job description</i>.</li> <li>2. Perintah pelaksanaan tugas.</li> <li>3. Penekanan efisiensi kerja.</li> <li>4. Evaluasi terhadap pencapaian hasil perusahaan dan perumusan strategi</li> </ol>

			organisasi. (Mas'ud 2004).
3.	Motivasi	Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahannya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggungjawab perusahaan.</li> <li>2. Kesempatan belajar dalam bekerja.</li> <li>3. Prosedur pekerjaan.</li> <li>4. Tantangan bekerja.</li> <li>5. Hubungan rekan kerja.</li> </ol> (Mas'ud 2004)

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006: 189). Populasi penelitian adalah keseluruhan dari objek yang akan diteliti, dimana dalam penelitian ini populasinya adalah 100 orang pegawai atau karyawan yang bekerja di PT. WARNA ALAM INDONESIA, dengan ketentuan untuk seluruh karyawan, baik karyawan tetap maupun tidak tetap.

## 2. Sampel

Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006: 189). Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan secara *judgment sampling* dengan tujuan dimana sampel ini dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2006: 195). Sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang pegawai atau karyawan yang bekerja di PT. WARNA ALAM INDONESIA, dengan ketentuan untuk seluruh karyawan, baik karyawan tetap maupun tidak tetap.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dengan cara peneliti datang langsung memberikan pertanyaan berupa tertulis (kuesioner) secara langsung dengan pihak yang terkait dalam suatu penelitian, dengan ketentuan yaitu pegawai atau karyawan seluruh bagian oprasional baik pegawai kontrak maupun pegawai tetap yang bekerja di PT. WARNA ALAM INDONESIA.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden guna memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan. Kuesioner ini diberikan kepada pegawai atau karyawan yang bekerja di PT. WARNA ALAM INDONESIA, kemudian peneliti berusaha memberikan penjelasan terlebih dahulu kepada responden sebelum mengisi kuesioner yang disebar. Serta peneliti menunggu hasil jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden sampai selesai.

Data diperoleh dari PT. WARNA ALAM INDONESIA, untuk pengolahan data terlebih dahulu dilakukan tahapan sebagai berikut :

#### **1. *Editing***

Kegiatan memeriksa kembali kebenaran data pada prediktor yang diperoleh atau dikumpulkan dengan bertujuan menghindari terjadinya kesalahan pengisian. Dalam hal ini data diperiksa agar disesuaikan dan memenuhi kriteria yang diinginkan oleh peneliti.

#### **2. *Coding***

Memberikan tanda/symbol atau kode bagi tiap-tiap data yang termasuk dalam kategori yang sama. Kemudian dalam tiap kategori tersebut diberikan skor (*scoring/nilai*) yang berupa angka pada jawaban untuk memperoleh data kuantitatif yang diperlukan berdasarkan skala likert. Skala likert adalah sebuah ekstensi dari skala sematik. Perbedaan utamanya adalah pertama, skala ini

menggunakan lebih dari satu item pertanyaan, dimana beberapa pertanyaan digunakan untuk menjelaskan sebuah konstruk, lalu jawabannya dijumlahkan. Kedua, skala ini dikalibrasi dengan cara jawaban yang netral diberi kode "0" (Ferdinand, 2006: 221). Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dan data penelitian berbentuk ordinal.

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

### **3. Tabulating**

Pengelompokan atas dasar jawaban yang sama dengan cara yang diteliti dan teratur, kemudian dihitung dan dijumlah berapa banyak peristiwa.

### **3.5 Metode Analisis**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang sudah ada kemudian mengolah dan menyajikan dalam bentuk tabel, grafik, dan dibuat analisis agar dapat ditarik kesimpulan sebagai dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2009). Dalam membantu menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi sebagai variabel *independen* terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel *dependen*. Penelitian ini menggunakan program

aplikasi SPSS. Teknik analisis statistika yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan model regresi linier berganda.

### **3.5.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif ini bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu data dalam variabel yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), minimum, maksimum, dan standar deviasi (Ghozali, 2009: 19). Statistik deskriptif biasanya digunakan untuk menggambarkan profil data sampel sebelum memanfaatkan teknik analisis statistik yang berfungsi untuk menguji hipotesis. Statistika deskriptif akan memberikan gambaran mengenai data penelitian berupa variabel-variabel penelitian yang meliputi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi.

### **3.5.2 Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung (*correlation item total correlation*) dengan nilai  $r$  tabel dengan ketentuan untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel. Jika :  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, berarti pernyataan tersebut dinyatakan valid. Namun apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, berarti pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2011: 54).

b. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan dijawab responden secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari ( $>0,70$ ) (Ghozali, 2011: 47-48).

### 3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Uji ini untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda karena memiliki satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen (Ghozali, 2009).

Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini untuk menganalisis Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y) dengan Gaya Kepemimpiann ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) sebagai variabel independennya. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

$\beta_0$  = Konstanta

- $\varepsilon$  = Faktor Error
- $X_1$  = Gaya Kepemimpinan
- $X_2$  = Motivasi

### 3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini terbebas dari penyimpangan asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi. Adapun masing-masing pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2011:160-164).

##### 1. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal.

Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan :

- 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 diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu, dianjurkan di samping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residualnya. Apabila  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ , maka distribusi tidak normal.

Uji statistik lain yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Distribusi

residual dapat dinyatakan normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ).

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011:105-106):

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen pada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan dirgres terhadap variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi

(karena  $VIF=1/Tolerance$ ). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance  $< 0.10$  atau sama dengan nilai  $VIF > 10$ . Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat ditolerir.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan bila berbeda disebut Heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Kebanyakan data *crosssection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan SRESID atau ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi-Ysesungguhnya) yang telah di- studentized. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain melalui Grafik Plot, ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dideteksi melalui uji Glejser. Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati,2003). Hasil probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5%, dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### **3.5.5 Uji Hipotesis**

Ketepatan fungsi regresi dalam mengestimasi nilai aktual dapat diukur dari *Goodness of Fit*-nya. Secara statistik dapat diukur dari nilai statistik  $t$ , nilai statistik  $f$  dan koefisien determinasinya. Suatu perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji yang dikehendaki statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  ditolak).  $H_0$  yang menyatakan bahwa variabel independen tidak berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap variabel dependen. Sebaliknya disebut tidak signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima.

#### **1. Uji Statistik**

Uji statistik  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Langkah-langkah dalam melakukan uji  $t$  adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan formulasi hipotesis statistik dan hipotesis alternatifnya.  
Rumusan hipotesis statistik dalam pengujian ini adalah.
  1. Rumusan hipotesis nihil dan alternatif untuk variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.  
 $H_{01} : \beta_1 = 0$ , artinya Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.  
 $H_{a1} : \beta_1 > 0$ , artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
  2. Rumusan hipotesis nihil dan alternatif untuk variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.  
 $H_{02} : \beta_2 = 0$ , artinya Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.  
 $H_{a2} : \beta_2 < 0$ , artinya Motivasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Menentukan taraf signifikansi  
Taraf signifikansi adalah batas toleransi dalam menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter populasinya. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikansi 5% ( $\lambda = 0,05$ ).
- c. Menentukan kriteria pengambilan keputusan
  1. Apabila  $p$  value  $\leq 0,05$  maka mampu menolak  $H_0$  atau dengan kata lain hipotesis alternatif diterima, artinya bahwa variabel independen secara parsial atau individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dependen.

2. Apabila  $p$  value  $> 0,05$  maka tidak mampu menolak  $H_0$  atau dengan kata lain hipotesis alternatif tidak dapat diterima, artinya bahwa variabel independen secara parsial atau individual tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dependen.

## 2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinan tinggi (Ghozali, 2011:97).