

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTRIAN PU  
WILAYAH I PROVINSI LAMPUNG**

**(Tesis)**

**Oleh :  
WINDY SITORUS**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTRIAN PU WILAYAH I PROVINSI LAMPUNG**

**Oleh**

**WINDY SITORUS**

Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Wilayah I Provinsi Lampung merupakan bidang penyelenggara jalan Direktorat Jendral Bina Marga dibawah Kementerian Pekerjaan Umum yang mempunyai tugas untuk menyediakan sarana prasarana yang baik untuk masyarakat maka pegawai dituntut dapat memberikan hasil kinerja yang maksimal. Tuntutan hasil kinerja yang maksimal sering membuat pegawai tertekan dan menurunnya potensi yang dimiliki untuk menjalankan aktivitas intansi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan pemimpin dan motivasi kerja para pegawai. Karena itu dilakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.

Responden dalam penelitian ini berjumlah 80 orang. Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Untuk meningkatkan kinerja kantor Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung dari hasil penelitian ini dapat disarankan yaitu, pemimpin harus bertindak lebih tegas kepada pegawai, perlu adanya penghargaan atau pengakuan serta kompensasi atau insentif atas kinerja pegawai dan para pegawai harus lebih aktif berpartisipasi dan memberikan ide kepada instansi.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja pegawai

## **ABSTRACT**

### **INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION TO EMPLOYEES PERFORMANCE IN PU MINISTRY REGION 1 PROVINCE LAMPUNG**

**By**

**WINDY SITORUS**

Implementing Agency of National Road Work Unit Region I Province Lampung is a field organizer of the Directorate General of Highways under the Ministry of PU which has a duty to provide the infrastructure that is good for the society, so the employees are required to provide maximum performance results. The demands from maximum performance results often make employees distress and decrease their potential to run the agency activity. To improve employee performance can be affected by several factors such as leadership style and motivation of employees. Because of that the research aimed to analyze the Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance in Implementing Agency of National Road Work Unit Region I Province Lampung.

Respondents in this study amounted to 80 people. Based on hypothesis testing showed that the leadership style and work motivation positive and significant impact on employee performance. To improve the performance of the office in Implementing Agency of National Road Work Unit Region I Province Lampung, of the results of this study can give advice that is, leaders must act more decisively to the employee should be given an award or recognition as well as compensation or incentive on the performance of employees and employers should more actively participate and give ideas to institutions.

**Keywords:** Leadership Style, Work Motivation and Employees Performance

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTRIAN PU  
WILAYAH I PROVINSI LAMPUNG**

Oleh :

*WINDY SITORUS*

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
**MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

**Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI KEMENTERIAN PU WILAYAH I  
PROVINSI LAMPUNG**

**Nama Mahasiswa : Windy Sitorus**

**Nomor Pokok Mahasiswa : 1421011037**

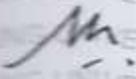
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Program Studi : Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**

**MENYETUJUI  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I,**

**Pembimbing II,**

  
**Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**  
NIP. 19620822 198703 2 002

  
**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
NIP. 19701106 199802 2 001

**Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung**

**Ketua Program Studi,**

  
**Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19590906 198603 1 003

**MENGESAHKAN**

**Komisi Penguji:**

**1.1 Ketua Komisi Penguji**

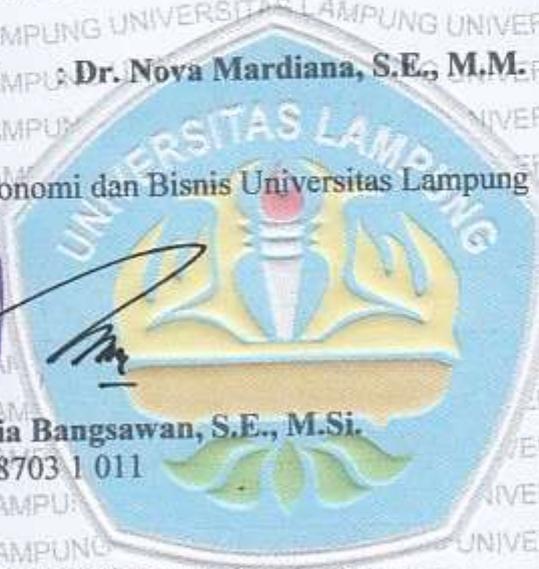
**(Pembimbing I) : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si**

**1.2 Anggota Komisi Penguji**

**(Penguji Utama) : Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si**

**1.3 Pembimbing II : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**

**NIP. 19610904 198703 1 011**

**3. Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.**

**NIP. 19530528 198103 1 002**

**Tanggal Lulus Ujian Tesis : 16 September 2016**

## LEMBAR PERNYATAAN PLAGIARISM

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTRIAN PU WILAYAH I PROVINSI LAMPUNG" adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya Penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata ctika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 23 September 2016

Pembuat Pernyataan



Windy Sitorus

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 17 Agustus 1992, adalah anak kedua dari dua bersaudara pasangan Bapak Marlon Sitorus dan Mursidah Ekawati. Pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis diawali di Taman Kanak-Kanak BPK Penabur Bandar Lampung dan Sekolah Dasar Negeri II Gulak-Galik Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2003. Kemudian melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 16 Bandar Lampung hingga selesai pada tahun 2006. Pendidikan selanjutnya Sekolah Menengah Atas Negeri 4 Bandar Lampung sampai selesai pada tahun 2009. Pada tahun yang sama penulis terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Lampung mengambil program Sarjana Ekonomi, jurusan Ekonomi Pembangunan, melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Selanjutnya pada tahun 2014 penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

Segala puji hanya milik Allah SWT, atas rahmat dan nikmat  
yang luar biasa ...  
Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah  
Muhammad SAW

Dengan Ketulusan kupersembahkan tesis ini kepada :

Ibuku Mursidah Ekawati dan Ayahku Marlon Sitorus, yang  
ku banggakan ,kakaku Fernandez A.M Sitorus yang sangat  
ku sayangi. Terima kasih sepenuhnya atas dorongan  
semangat , doa-doa dan perhatiannya yang telah diberikan  
untuk keberhasilanku.

Almamaterku tercinta

If you only read the books that everyone else is reading, you can  
only think what everyone else is thinking.

**(Haruki Murakami)**

No matter how much suffering you went through, you never  
wanted to let go of those memories.

**(Haruki Murakami)**

Curiosity is not a sin, But we should exercise caution with our  
curiosity.

**(Albus Dumbledore)**

The future belongs to those who believe in the beauty of their  
dreams.

**(Eleanor Roosevelt)**

## SANWACANA

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian PU Wilayah I Lampung”. Dalam menyelesaikan Tesis ini penulis mengakui banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Dosen Penguji Utama.
3. Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si, selaku Sekertaris Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Akademik.
4. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama dalam penyusunan Tesis ini. Saran perbaikan, arahan kepercayaan dan waktu yang telah diberikan merupakan bantuan yang tak terkira dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pendamping Utama yang telah banyak meluangkan waktu memberikan bimbingan, motivasi dan saran dalam proses penyusunan tesis ini.

6. Seluruh Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membekali ilmu pengetahuan selama proses perkuliahan. Dan Bapak dan ibu staf administrasi Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
7. Seluruh Pegawai di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Lampung yang telah memberikan bantuan dan kepercayaan selama penelitian dalam penulisan tesis ini.
8. Kedua Orang Tuaku, kakakku dan keluarga terdekat terima kasih atas segala bentuk dukungan, yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, motivasi dan bantuan kepadaku dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Istafada, Ria Octavia, M. Habib Algifari, i am grateful to have all of you until now.
10. Teman-teman terbaik seperjuangan sejak duduk dibangku kuliah khususnya Desi Derina Yusda, Yusri Evalina S.S, Yuyun Fitria, Dwi Elyatika, Shifayasfina Lukel, Andrisa Putra, Rizki A.Tanum, Rio Alamanda, Novia Anjar, David Saputra, Mbak Yule, Harry Dwitama, M. Alawido, Agung SN, M.Iqbal, Suslina yang banyak memberikan pelajaran dan kebersamaan selama suka dan duka selama dua tahun terakhir ini.
11. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan Magister Manajemen 2014, Riski Syandri, Mbak Vietha, Bang Arif, Mbak Zilzaal, Mas Ikhsan, Bastian, Mas Gatra, Ses Dian, Bang Aprizal, Angga, Heditia, Frans, Papi Amsir, Adesta, Indra Dewi, Mbak Rara, Mbak Ala, Nina, Bang Pandhu, Ibu Yuni, Mbak Leni, Pak Andy, Pak Endi, Dian O., Hariansya, Bang Ohan, Mbak Dewi, Pak Sarjono, Pak Rahmad, Mas Satrio, Mas Anggi dan Mbak Rahma. Terima kasih atas semangat dan pertemanan selama ini.

12. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari Allah SWT dan Penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat. Amin

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dari pihak-pihak yang disebutkan diatas maka penyusunan skripsi ini tidak mungkin selesai. Semoga bantuan yang telah diberikan akan mendapat balasan dari Allah SWT.

Bandar Lampung, 23 September 2016

Penulis,

Windy Sitorus

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penulisan .....	13
1.4 Manfaat Penulisan .....	13
II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS .....	14
2.1 Landasan Teori .....	14
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	14
2.1.2 Motivasi Kerja.....	25
2.1.3 Kinerja .....	32
2.2 Penelitian Terdahulu.....	37
2.3 Kerangka Pemikiran .....	40
2.4 Hipotesis.....	41
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	42
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	42
3.2 Populasi dan Sampel .....	42
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.4 Variabel Penelitian.....	44
3.4.1 Variabel Penelitian.....	43
3.4.2 Definisi Variabel Operasional.....	45
3.5 Teknik Analisis Data .....	46
3.5.1 Uji Realibilitas.....	46
3.5.2 Uji Validitas.....	48
3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	51
3.5.4 Uji Hipotesis.....	51
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1 Gambaran Umum.....	54
4.2 Analisis Kuantitatif.....	58
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden.....	58
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	60

4.2.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....	69
4.2.4 Uji Hipotesis.....	71
4.2.5 Koefisien Determinasi.....	74
4.3 Pembahasan.....	75
4.3.1 Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	75
4.3.2 Pengaruh Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	77
4.3.3 Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	79
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	85
LAMPIRAN.....	88

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
1. Capaian Indikator Kinerja Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementrian PU Provinsi Lampung Tahun 2015 .....	4
2. Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementrian Pekerjaan Umum .....	9
3. Absensi Pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementrian PU Provinsi Lampung Tahun 2015 .....	10
4. Penelitian Terdahulu .....	37
5. Definisi Variabel Operasional .....	45
6. Hasil Uji Realibilitas .....	47
7. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan .....	49
8. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja .....	49
9. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai .....	50
10. Jenis Kelamin Responden .....	58
11. Usia Responden .....	59
12. Pendidikan terakhir Responden .....	59
13. Hasil Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepempinan .....	61
14. Hasil Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja ..	63
15. Hasil Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai .....	65
16. Hasil Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai .....	67
17. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda .....	70
18. Hasil Uji F Statistik .....	73
19. Koefisien Determinasi .....	74

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Pemikiran .....	41

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian .....	88
2. Rekap Data Kuesioer .....	92
3. Hasil Regresi Linear Berganda.....	98
4. Hasil Uji Reabilitas dan Validitas.....	99
5. Tabel Uji F .....	108

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pencapaian suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja anggota di dalamnya. Untuk memelihara dan memaksimalkan kinerja anggota yang baik ada banyak hal yang mempengaruhinya seperti kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan sebuah hasil kerja dari tugas yang telah dilaksanakan. Kinerja pegawai yang baik dapat menghasilkan sebuah hasil pencapaian atau produktivitas yang tinggi begitupun sebaliknya, karenanya seorang pemimpin organisasi harus memperhatikan kinerja anggotanya.

Manajemen kinerja sangat penting bagi sebuah instansi agar dapat melakukan strategi manajemen bakatnya, yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para karyawannya, menghubungkan para karyawan dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan, serta menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif-insentif lainnya. Sistem manajemen kinerja dirancang agar dapat memastikan bahwa pembelajaran dan pengembangan sejalan dengan strategi bisnis, memicu hasil-hasil bisnis, dan para karyawan memiliki berbagai kemampuan untuk berhasil dalam pekerjaan-pekerjaan saat ini dan masa mendatang (Noe *et al*, 2014: 456).

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan suatu organisasi, melihat pentingnya para karyawan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Koopmans *et al* (2014) bahwa kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dapat dikatakan para karyawan merupakan asset organisasi yang berharga, karenanya perlunya dukungan dan pengembangan untuk membuat kemampuan karyawan menjadi baik. Widodo (2006: 78) mengemukakan kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang di dapat, sesuai dengan standar organisasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan kebijakan dan terapan arahan-arahan dari seorang pemimpin handal dan motivasi yang tinggi dan terarah. Kebijakan setiap organisasi atau instansi dalam memberikan aturan untuk mencapai tujuannya berbeda-beda.

Kementrian PU memiliki dan membawahi organisasi atau lembaga yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang Pekerjaan Umum. Kementrian PU dibagi menjadi Direktorat Jendral Bina Marga, Cipta Karya dan Pengairan. Bidang Pekerjaan Umum penyelenggara jalan berada dibawah naungan Direktorat Jendral Bina Marga membawahi Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Wilayah I Provinsi Lampung sebagai lembaga atau organisasi bidang penyelenggaraan jalan Direktorat Jendral Bina Marga dibawah Kementrian Pekerjaan Umum. Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional I mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pengadaan, peningkatan kapasitas dan preservasi

jalan nasional, penerapan sistem manajemen mutu dan pengendalian mutu pelaksanaan pekerjaan, serta penyediaan bahan dan peralatan jalan dan jembatan.

Satuan Kerja yang selanjutnya disebut Satker adalah organisasi/lembaga pada Pemerintah yang bertanggung jawab kepada Menteri yang menyelenggarakan kegiatan yang dibiayai dari Dana APBN Kementerian Pekerjaan Umum. Satuan Kerja Sementara/Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) melaksanakan urusan pemerintahan bidang Pekerjaan Umum kewenangan Pemerintah yang tidak dilaksanakan oleh Satuan Kerja Pusat, Satuan Kerja Unit Pelaksana Teknis Pusat, dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam rangka pelaksanaan dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung ini merupakan sebuah balai atau kantor yang dapat dikatakan kaki tangan dari Kementerian Pekerjaan Umum. Satuan kerja Provinsi Lampung dapat memiliki induk di Palembang sehingga banyak kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan di wilayah Palembang. Satuan kerja ini dapat dikatakan memiliki banyak kepala dan banyak pekerjaan. Kementerian PU yang membawahi Ditjen Bina Marga dikenal memiliki cukup banyak proyek pengerjaan jasa publik. Ini merupakan tugas yang penting dan cukup berat, meskipun kantor ini hanya sebuah satuan kerja tapi merupakan ujung tanduk pelaksanaan realisasi dari strategi yang direncanakan oleh Kementerian Pekerjaan Umum itu sendiri.

Pentingnya peran dan fungsi dari Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung ini sehingga hasil pencapaian

yang telah ada selalu menjadi sorotan karena tugasnya menyediakan sarana publik bagi masyarakat luas. Kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya untuk menyediakan sarana publik menjadi sorotan, hal ini dapat menyebabkan tekanan kepada para pegawai dan rendahnya kinerja. Berkenaan dengan kinerja Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung, masih belum maksimal dalam memenuhi target. Hal ini dapat dilihat dalam sasaran strategi kinerja berikut.

**Tabel 1. Capaian Indikator Kinerja Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung Tahun 2015**

No	Program	Indikator	Target	Capaian
1	Sosialisasi Penyampaian Laporan Kegiatan	Pengiriman laporan pelaksanaan kegiatan	100%	85%
2	Kedisiplinan Kinerja Pegawai	Ketaatan/ disiplin kerja pegawai	100%	80,3%
3	Perencanaan Pembangunan Prasarana dan Fasilitas Kerja	Mengadakan prasarana dan fasilitas kerja	100%	70%
4	Peningkatan dan Kenyamanan Pengguna Jalan	Tingkat kenyamanan pengguna jalan	90%	78%
5	Menerapkan Sistem Analisa Jabatan	Mengidentifikasi dan menganalisis jabatan	90%	80%
6	Menempatkan personil sesuai dengan Pendidikan dan Kompetensi yang sepadan pada Posisinya	Tempat tugas personil sesuai dengan latar belakang pendidikan	100%	70%
7	Memberikan Kesempatan dan Mengutus personil yang mampu untuk mendapatkan tingkat pendidikan yang lebih baik agar hasil kerja dan karirnya dapat berkembang	Membuat personil mendapatkan tingkat pendidikan yang lebih baik untuk melaksanakan seluruh kegiatan	90%	80%
8	Meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun jenjang pelatihan	Tingkat penguasaan pekerjaan masing-masing aparatur	100	65
9	Meningkatkan kualitas produk jalan berdasarkan dukungan bahan dan peralatan	Menjamin hasil produk yang terjamin dan berkualitas	100	80,5

*Sumber: Laporan Kinerja Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung Tahun 2015.*

Tabel 1 menunjukkan bahwa program kegiatan item no 1,2,3 dan 5 termasuk dalam klasifikasi gaya kepemimpinan sedangkan lima program lainnya merupakan program kegiatan mengenai motivasi, secara keseluruhan dapat dilihat program kegiatan belum sesuai dengan target yang ingin dicapai. Salah satu capaian terbesar dalam program sosialisasi penyampaian laporan kegiatan yang targetnya tercapai sebesar 85 persen yang terselesaikan dari target 100 persen dokumen yang ditetapkan. Hal ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang selalu melibatkan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan ,sehingga sosialisasi penyampaian kegiatan ini berjalan dengan baik. Capaian paling rendah dalam program kegiatan yaitu pada program meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun pelatihan yang hanya tercapai sebesar 65 persen. Ini berarti kurangnya perhatian seorang pemimpin untuk memberikan dan melaksanakan kegiatan pelatihan dan bimbingan kepada bawahannya. Dari uraian tersebut menandakan indikasi masih rendahnya kinerja di Satuan Kerja Kementrian PU tersebut.

Menurut Soekidjo (2003: 2), Sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat atau menurun. Faktor- faktor negatif yang menyebabkan kinerja pegawai menurun itu seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan pegawai untuk berprestasi, keadaan di lingkungan sekitar kerja dan tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi. Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai diantara dipengaruhi oleh gaya

kepemimpinan seorang pemimpin di suatu organisasi tersebut dan juga motivasi kerja yang dimiliki para pegawai dalam organisasi atau instansi tersebut.

Setiap instansi memiliki kebijakan peraturannya masing-masing, peraturan tersebut diterapkan oleh seorang pemimpin, sehingga satu pemimpin dengan pemimpin yang lain memiliki gaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mendorong para bawahannya untuk memberikan kontribusi yang terbaik kepada instansi tersebut. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pengertian kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1987) adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*), kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antarhubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok, selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh (Djarmiko, 2005: 47).

Pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan kekuasaannya untuk mendorong karyawan tetapi juga dapat memberikan motivasi, inspirasi dan loyalitas bagi karyawan agar mampu mencurahkan seluruh fokus kemampuannya

untuk mencapai kinerja yang optimal. Setiap pemimpin tentunya menggunakan cara yang berbeda dalam proses kepemimpinannya. Terdapat pemimpin yang memiliki interaksi kuat dengan pengikut yang mempertimbangkan kebutuhan para pengikut atau dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Terjalannya interaksi yang kuat menciptakan nilai dan perubahan positif terhadap pengikutnya (Winkler, 2010).

Kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari caranya melakukan komunikasi kepada bawahannya dan memperhatikan situasi yang terjadi. Komunikasi yang baik diperlukan untuk membuat para anggotanya bersosialisasi, merencanakan strategi dan melaksanakan keputusan. Pemimpin merupakan salah satu penghubung komunikasi dalam sebuah organisasi oleh karenanya, kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi.

Dari hasil pengamatan dilihat bahwa gaya kepemimpinan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung dapat dilihat cukup baik, Pemimpin melakukan interaksi dua arah. Pemimpin melibatkan pegawai dalam mendiskusikan masalah dan pengambilan keputusan. Pegawai merasa nyaman dan menikmati apa yang dikerjakan. Dalam menyelesaikan pekerjaan pemimpin biasanya menanyakan para pegawai untuk saling bertukar ide dalam membuat sebuah keputusan.

Pemimpin melakukan penilaian terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilakukan berdasarkan landasan hukum dari PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3), PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Seorang pemimpin atau atasan langsung lah yang akan memberikan skor penilaian terhadap Sasaran Kinerja Pegawai yang dilakukan setiap akhir bulan Desember, kemudian hasil penilaian tersebut akan disampaikan kepada pegawai yang bersangkutan. Pemimpin wajib menyampaikan hasil penilaian kepada pejabat atasannya paling lama 14 hari. Atasan pejabat penilai wajib memeriksa hasil penilaian prestasi kerja. Dan dari situlah akan dianalisa kekurangan dan bagaimana cara memberikan solusi untuk para pegawai salah satunya dengan memberikan motivasi.

Motivasi merupakan faktor yang menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Suasana yang kondusif, fasilitas yang memadai, kemampuan yang dimiliki pegawai bila tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, maka hasil dari pekerjaan tidak akan berjalan dengan semestinya. Pemberian motivasi dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan caranya tersendiri, hal ini diperlukan untuk membina pegawai dan menggerakkan para bawahannya untuk mempererat hubungan dalam organisasi dan menciptakan hasil produksi yang maksimal. Baik instansi pemerintah maupun swasta, bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi yang dibangun kepada pengikutnya adalah dengan memberikan imbalan terhadap kinerja ekstra yang telah dicapai (Winkler, 2010). Seseorang pegawai

akan menghasilkan kinerja yang tinggi ketika ia memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu indikator motivasi adalah dengan adanya kompensasi sehingga membuat pegawai bekerja lebih giat lagi. Kompensasi akan memotivasi kerja pegawai, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas kedalam organisasi, oleh karena itu kompensasi dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi. Salah satu kompensasi yang diberikan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung adalah berupa tunjangan kinerja pegawai yang rincian besarnya sebagai berikut :

**Tabel 2. Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum**

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1	17	Rp. 26.324.000,00
2	16	Rp. 20.695.000,00
3	15	Rp. 14.721.000,00
4	14	Rp. 11.670.000,00
5	13	Rp. 8.562.000,00
6	12	Rp. 7.271.000,00
7	11	Rp. 5.183.000,00
8	10	Rp. 4.551.000,00
9	9	Rp. 3.781.000,00
10	8	Rp. 3.319.000,00
11	7	Rp. 2.928.000,00
12	6	Rp. 2.702.000,00
13	5	Rp. 2.493.000,00
14	4	Rp. 2.350.000,00
15	3	Rp. 2.216.000,00
16	2	Rp. 2.089.000,00
17	1	Rp. 1.968.000,00

Sumber : Perpres Nomor 152 Tahun 2015

Tunjangan per bulan ini biasanya diberikan dalam satu tahun. Dengan pemberian kompensasi tersebut diharapkan adanya rasa timbal balik dari pegawai untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Pemberian tunjangan yang diberikan hanya pertahun ini terkadang menyebabkan pegawai kekurangan dalam pemenuhan kehidupannya. Bedanya besaran tunjangan namun terkadang beban kerja yang

ditanggung pegawai dipukul rata membuat adanya kesenjangan . Beban kerja yang berat namun kurang adanya penghargaan bagi pegawai berprestasi yang telah menyelesaikan tugas juga dapat membuat motivasi seorang pegawai menjadi menurun.

Menurut Hasibuan (2006: 33) seseorang pegawai akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika ia, termotivasi dalam bekerja. Oleh karena itu tidaklah heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan (Bhaskara dan Sandroto, 2011). Indikasi lain yang menunjukkan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor absensi kerja pegawai yang dapat dilihat berdasarkan tingkat kehadiran pegawai.

**Tabel 3. Absensi Pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung Tahun 2015**

No	Bulan	Jumlah Pegawai Terlambat	Jumlah Pegawai Pulang Tidak Sesuai Jadwal
1	Januari	7	14
2	Februari	3	12
3	Maret	3	13
4	April	2	10
5	Mei	2	10
6	Juni	6	13
7	Juli	4	8
8	Agustus	0	5
9	September	2	9
10	Oktober	1	9
11	November	2	11
12	Desember	8	11

*Sumber : Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung Tahun 2016*

Tabel 3 memperlihatkan jumlah pegawai yang terlambat dan pulang tidak tepat waktu dalam kurun waktu setahun selama tahun 2015, berdasarkan tabel jumlah karyawan yang pulang tidak tepat waktu lebih banyak dari karyawan yang hadir

terlambat. Banyaknya pegawai yang pulang tidak sesuai dengan waktunya secara tidak langsung memperpendek waktu bekerja dan menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja dan penyelesaian tugas. Pegawai yang pulang tidak tepat waktu tersebut membuat pencapaian program kedisiplinan kinerja pegawai menjadi rendah hanya mencapai 80,3 persen.

Pegawai yang memiliki motivasi dalam bekerja juga dapat tercermin dengan tingkat absensinya yang rendah sebaliknya tingkat absensi yang tinggi dapat menunjukkan motivasi pegawai tersebut dalam bekerja rendah. Masih banyaknya tingkat absensi ini selain dari kurangnya motivasi pegawai juga dapat disebabkan oleh kurang tegasnya sikap pemimpin sehingga pegawai masuk dan pulang kerja tidak sesuai ketetapan. Sederhananya, motivasi adalah mendorong orang untuk mencapai tujuan organisasi, kelompok, dan tujuan individu yang terjalin, sehingga teralisasi tidak hanya satu tetapi sekaligus pencapaian lain (Buble *et al*, 2014).

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui tingkat kehadiran pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementerian PU Provinsi Lampung belum efektif, ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai pun masih rendah. Dugaan yang kuat yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai adalah kurang efektifnya kepemimpinan dan rendahnya motivasi kerja. Beberapa masalah lain juga turut serta dalam rendahnya kinerja seperti tugas yang ada cukup berat, adanya tekanan, terutama disaat datangnya proyek yang cukup banyak dan tuntutan hasil yang maksimal terkadang membuat pegawai harus bekerja lebih ekstra. Peran pemimpin dan motivasi kerja sangat penting dalam membantu kinerja pegawai untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal. Namun gaya

kepemimpinan yang diterapkan harus dapat lebih efektif untuk dapat memenuhi target perusahaan dan memperbaiki kinerja pegawai. Perlu ditingkatkannya evaluasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada para pegawai dan juga pemberian arahan dan bimbingan kepada pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, perlunya tambahan intruksi yang cukup tegas dari pemimpin kepada para pegawai agar tercapai target yang maksimal dan efektif.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung
3. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung

### **1.3. Tujuan Penulisan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama – sama terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.

### **1.4. Manfaat Penulisan**

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan wawasan, pengalaman bagi peneliti, mempraktekkan teori yang telah didapat dan mampu memadukan dengan kenyataan serta fakta yang terjadi di lapangan.

2. Bagi perusahaan

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Balai Besar pelaksanaan jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Landasan Teori**

Untuk membahas permasalahan dalam penelitian diperlukan beberapa landasan teori yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam banyak cara, tetapi sebagian besar definisi berasumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas bersama. Jika tidak demikian, definisi kepemimpinan berbeda dalam berbagai aspek, seperti siapa yang memberi pengaruh, hasil dari pengaruh (Yukl, 2015: 25).

Kita mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manjerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin

dengan efektif. Sering dijumpai bahwa kepemimpinan yang tidak didukung (*nonsanctioned*) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal organisasi itu, sama atau lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok juga lewat pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok (Robbins, 1996: 39).

Voegtlin *et al* (2012) mengatakan bahwa pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang lebih efektif dalam membangun hubungan baik dan kuat dengan para relasi dan dapat membuat perubahan organisasi yang diperlukan terutama dalam struktur dan budaya dengan resistensi minimum, pemimpin yang sukses mampu memotivasi, bercita-cita, mendorong pengikutnya dengan cara yang menghasilkan kepuasan kerja, komitmen, loyalitas dan perilaku organisasi. Jadi kepemimpinan memiliki efek langsung dan efek tidak langsung pada kinerja organisasi (Al-Khasawneh *and* Futa, 2013).

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan (Syawal, 2012).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya . Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Nadira, 2014).

Eugene Emerson Jennings dan Robert T Golembiewski mengemukakan tipe kepemimpinan yang terdiri dari :

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin ini tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mentoleransi adanya penyimpangan. Pemimpin otoriter merasa memperoleh dan memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya.

Dengan kata lain anggota organisasi/bawahan tidak memiliki hak sesuatu apapun, dan hanya memiliki kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan keputusan dan perintah. Tugas dan tanggung jawab itu harus dilaksanakan tanpa boleh membantah. Apabila pelaksanaannya berbeda dari yang diputuskan atau diperintahkan, meskipun hasilnya lebih baik akan diartikan oleh pemimpin sebagai penyimpangan atau kesalahan yang harus dijatuhkan hukuman atau sanksi. Pemimpin otoriter berpendapat keberhasilan dapat dicapai dari rasa takut bawahan pada nasibnya yang akan memperoleh sanksi atau hukuman berat dan merugikan apabila berbuat kesalahan atau kekeliruan atau penyimpangan dari keputusan pimpinan. Kondisi itu akan menimbulkan kepatuhan yang tinggi karena rasa takut atau kepatuhan yang bersifat palsu atau berpura-pura pada pimpinan.

Kepemimpinan otoriter organisasinya tidak dinyatakan milik bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Bawahan sebagai manusia hanya dijadikan alat untuk mencapai tujuan pemimpin. Oleh karena itu, sering terjadi perlakuan yang tidak manusiawi terhadap para anggota organisasi atau bawahan. Anggota organisasi atau bawahan disebutnya buruh atau karyawan yang berada dilingkungannya karena diupah sebagai pembayar pelaksanaan pekerjaan yang harus dilaksanakannya secara patuh tanpa membantah.

Kepemimpinan otoriter yang dilaksanakan pada titik ekstrim tertinggi pada kehidupan organisasi sebagaimana diuraikan di atas adalah berakibat :

- a) Anggota organisasi cenderung pasif, bekerja menunggu perintah, tidak berani mengambil keputusan dalam memecahkan masalah.
- b) Anggota organisasi tidak ikut berpartisipasi aktif bukan karena tidak mempunyai kemampuan tetapi enggan menyampaikan inisiatif, gagasan, ide, saran, dan pendapat karena merasa tidak dihargai dan bahkan dinilai sebagai pembangkangan.
- c) Kepemimpinan otoriter yang mematikan inisiatif, kreativitas dan lain-lain
- d) Pemimpin otoriter tidak membina dan tidak mengembangkan potensi kepemimpinan anggota organisasinya dalam arti pemimpin tidak melakukan kegiatan sehingga sulit memperoleh pemimpin pengganti diantara anggota jika keadaan mengharuskan.
- e) Disiplin, rajin dan bersedia bekerja keras serta kepatuhan dilakukan dengan berpura-pura, karena takut pada sanksi. Dalam situasi tersebut kerap kali muncul tokoh pengambil muka atau penjilat yang tidak disukai anggota organisasi.
- f) Secara diam-diam muncul kelompok penantang yang menunggu kesempatan untuk melawan, menghambat, menyabot, atau melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi terutama pimpinan.
- g) Tidak ada rapat, diskusi atau musyawarah karena dianggap membuang-buang waktu.

- h) Disiplin diterapkan secara ketat dan kaku, sehingga iklim kerja menjadi tegang, saling mencurigai dan tidak mempercayai sesama anggota organisasi.
- i) Pemimpin cenderung tidak menyukai dan menghalangi terbentuknya kelompok atau serikat pekerja yang dibentuk organisasi.

## 2. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan semua gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama. Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis di dalam tipe kepemimpinan, yang terdiri dari :

- a) Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara satu dengan yang lain, tidak terkecuali antara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
- b) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai masyarakat kecil.
- c) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.
- d) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu.

- e) Memberikan perlakuan yang sama terhadap tiap individu
- f) Menanggung kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Sehubungan dengan itu Sondang P.Siagian (1989: 18) mengatakan bahwa tipe kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin adalah tipe yang demokratis dengan karakteristik sebagai berikut :

- a. Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
- b. Mempunyai persepsi yang holistik
- c. Menggunakan pendekatan yang integralistik
- d. Organisasi secara keseluruhan
- e. Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan
- f. Bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
- g. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran bawahannya.
- h. Teladan
- i. Bersifat rasional dan obyektif
- j. Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.

### 3. Tipe Kepemimpinan Bebas ( *Laissez Faire* atau *Free-Rein*)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu

mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Pemimpin memberikan sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Kebebasan anggota kadang-kadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya. Sedang yang paling ekstrim dalam tipe free-rein ini adalah pemberian kebebasan sepenuhnya pada anggota organisasi untuk bertindak pada anggota organisasi untuk bertindak tanpa pengarahan dan kontrol, kecuali jika diminta. Dampaknya sering terjadi kekacauanya karena tipe kepemimpinan itu memberikan setiap anggota organisasi tipe berbeda kepentingan dan kemampuannya untuk bertindak ke arah yang berbeda-beda. Pemimpin hanya menyediakan diri sendiri sebagai penasihat apabila diperlukan atau diminta.

Definisi oleh Nel *et al*, (2004) yaitu, Mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana salah satu individu mempengaruhi individu yang lain untuk rela dan antusias mengarahkan upaya dan kemampuan mereka terhadap pencapaian kelompok yang ditentukan atau tujuan organisasi. Ada berbagai gaya kepemimpinan yang terkenal yaitu seperti transaksional, laissez-faire dan transformasional (Chipunza *et al*, 2011).

Menurut Wahjosumidjo (2002: 69), perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Gaya Kepemimpinan Direktif

1. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerja menjadi tanggung jawab pemimpin dan pemimpin hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakan
2. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas
3. Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan ketat
4. Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan
5. Hubungan dengan bawahan rendah, tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya dengan kemampuan bawahannya.

b) Gaya Kepmimpinan Konsultatif

1. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan
2. Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan
3. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan
4. Hubungan yang baik dengan bawahan.

c) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1. Pemimpin dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran atau pendapat dari bawahan
2. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
3. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling percaya
4. Motivasi yang diberikaan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d) Gaya Kepemimpinan Delegatif

1. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan
2. Bawahan memiliki hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan

Menurut Riduwan (2004: 65, dalam Andiyanto, Darmastuti) menyatakan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a) Teknik pematangan penyiapan pengikut, hal itu dapat ditunjukkan melalui pemberian penerangan yang jelas, keterangan yang factual,

pengertian yang jelas, pendidikan, pengetahuan/pikiran serta adat istiadat.

- b) Teknik hubungan antar manusia, ditunjukkan melalui memahami dan mendalami bawahan, menyamakan persepsi, pencapaian tujuan organisasi serta kepentingan organisasi.
- c) Teknik menjadi teladan, ditunjukkan melalui hakekat pemberian teladan, pengaruh pada bawahan, wujud perbuatan, larangan, anjuran serta keharusan.
- d) Teknik persuasi dan pemberi perintah, ditunjukkan melalui ajakan simpatik dari pimpinan, kemauan tanpa paksaan, kesadaran, pemberian perintah, pelaksanaan perintah serta ketaatan.
- e) Teknik penggunaan komunikasi yang tepat, ditunjukkan melalui kejelasan informasi, penerangan, kegiatan organisasi serta kesamaan persepsi.
- f) Teknik penyediaan fasilitas, ditunjukkan melalui jenis fasilitas yang disediakan, pencapaian tujuan, petunjuk teknik, kegiatan organisasi serta alat pencapaian tujuan organisasi.

Teori – Teori di atas digunakan peneliti sebagai dasar teori kepemimpinan, dalam penelitian ini teori yang dipakai merujuk kepada teori dari Wahjosumidjo yang membagi gaya kepemimpinan menjadi empat indikator yaitu, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif.

### 2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong suatu aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Gitosudarmo, 2001). Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Kebutuhan serta keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan serta keinginan orang lain. Kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang tersebut (Sutrisno, 2009: 109 ).

Wiley (1997) menunjukkan bahwa, memastikan keberhasilan dari sebuah organisasi membutuhkan para atasan yang memahami pentingnya motivasi karyawan. Pemahaman seperti ini penting untuk meningkatkan produktivitas (Chipunza et al, 2011).

Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 2001), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley and Yukl (1977) adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan

kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 1999). Adapun Robbins (dalam Hasibuan, 1999), mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu . (Sutrisno, 2009: 110).

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Malayu (2005: 143), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan (Umar, 1999). Kemudian Siagian (2002) mengatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin yang setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja (Tampi, 2014).

Secara umum, tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut (Manulang, 2002; 34) :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Menciptakan dan mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan

- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana yang kondusif
- g. Menciptakan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
- j. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat bahan baku
- k. Meningkatkan antusiasme dan kepuasan karyawan
- l. Meningkatkan keterbukaan dan komunikasi sesama karyawan dan atasan
- m. Mencari pemecahan secara sinergi terhadap setiap permasalahan dengan cepat dan tepat.

Menurut Luthans 2006 (dalam Suwatno, Priansa, 2011: 174) , motivasi kerja anantara lain berkenaan dengan:

- a. Kebutuhan akan kekuasaan seperti: 1) Mempengaruhi orang mengubah sikap atau perilaku; 2) Mengontrol orang dan aktivitas; 3) Berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain; 4) Memperoleh kontrol informasi dan sumber daya; dan 5) Mengalahkan lawan atau musuh.
- b. Kebutuhan akan untuk berprestasi; 1) Melakukan sesuatu lebih baik daripada pesaing; 2) Memperoleh atau melewati sasaran yang sulit; 3) Memecahkan masalah kompleks; 4) Menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil; dan 5) Mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
- c. Kebutuhan akan afiliasi: 1) Diskusi banyak orang; 2) Diterima sebagai bagian kelompok atau tim; 3) bekerja dengan orang yang ramah dan

- kooperatif; 4) Mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik; dan 5) Berpartisipasi dalam aktivitas sosial yang menyenangkan.
- d. Kebutuhan keamanan: 1) Mempunyai pekerjaan yang membawa rasa aman; 2) Dilindungi dari kehilangan penghasilan atau masalah ekonomi; 3) Mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat; 4) Dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya; dan 5) Menghindari tugas atau keputusan dengan risiko kegagalan atau kesalahan.
- e. Kebutuhan akan status: 1) Mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat; 2) Bekerja pada perusahaan yang tepat dengan pekerjaan yang tepat; 3) Mempunyai gelar dari universitas ternama; 4) Tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub yang elit; dan 5) Mempunyai hak istimewa eksekutif.

Pemimpin perlu memahami apa saja yang dapat meningkatkan motivasi pengikutnya yang memiliki dampak pada kinerja yang dirasakan. Hal ini dapat dikritisi sejak tahap seleksi karyawan baru, dimana pemimpin dapat menganalisis motivasi calon karyawan dengan seksama sehingga akan tepat dalam proses penempatan karyawan (Miao *et al*, 2007). Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai "kesenangan atau nilai dari suatu kegiatan itu sendiri", sementara motivasi ekstrinsik "menekankan nilai dari suatu tempat individu pada hasil dari suatu tindakan dan penilaian individu itu sendiri dari kemungkinan pencapaian hasil. Berdasarkan penelitian psikologi sosial yang dilakukan oleh Amabile (1994) dalam Miao *et al* (2007), motivasi instrinsik dan ekstrinsik terdiri dari dimensi kognitif dan afektif. Secara empiris, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dimensi motivasi instrinsik terdiri dari orientasi tantangan dan kenikmatan tugas

sedangkan untuk motivasi ekstrinsik terdiri dari orientasi kompensasi dan orientasi pengakuan

#### Teori – Teori Motivasi

1. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (Suwatno, Priansa, 2011: 177) menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:
  - a) Kebutuhan Fisiologis: seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, merupakan kebutuhan tingkat dasar.
  - b) Kebutuhan rasa aman: kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, tidak dalam arti fisik semata akan tetapi juga mental psikological dan intelektual.
  - c) Kebutuhan sosial: kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok.
  - d) Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan: kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
  - e) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi untuk berpendapat dengan menggunakan dan penilaian terhadap sesuatu.

2. Teori McClelland (Robins, 2006 dalam Tampi, 2014) mengatakan 3 poin, yaitu:

- a) Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
- c) Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.

3. Teori Clyton Alderfer (Teori ERG)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim 'ERG'. Akronim ERG dalam teori Alderfer merupakan dari tiga istilah E (Existence atau keberadaan), R (Relatedness atau hubungan), G (Growth atau pertumbuhan).

Ketiga kebutuhan pokok manusia ini diurai Aldelfer sebagai simplifikasi teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow sebagai berikut (Roen, 2012):

- a) Existence atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- b) Relatedness atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.

- c) Growth atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

#### 4. Teori Herzberg

Herzberg membagi motivasi ke dalam dua bentuk motivasi yaitu (Herzberg 2001: 23):

- a) Motivasi yang bersifat intrinsik berarti motivasi yang berasal dari dalam diri pegawai seperti harapan dan keinginan pegawai dalam bekerja dengan pengharapannya, artinya pegawai termotivasi bekerja karena ada keinginan yang ingin dicapai atau diharapkan.
- b) Motivasi yang bersifat ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri pegawai seperti:
  1. Tunjangan: imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan tugas yang diemban.
  2. Insentif: upah diluar gaji yang diterima pegawai sesuai dengan kinerja pegawainya.
  3. Penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi
  4. Kebijakan pimpinan: pimpinan memberikan semangat kepada pegawai agar bekerja lebih baik atau tidak.

Teori – Teori di atas digunakan peneliti sebagai dasar teori motivasi kerja, dalam penelitian ini teori yang dipakai merujuk kepada teori dari Miao *et al* yang

membagi motivasi menjadi empat indikator yaitu, orientasi tantangan, kenikmatan tugas, kompensasi dan orientasi pengakuan.

### **2.1.3 Kinerja**

Handoko (2001: 143 dalam Andiyanto dan Darmastuti) mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal ini akan tampak dari sikap positif pegawai terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Kinerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, dan antar sesama pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja.

Istilah kinerja (*performance*) menurut The Scriber dalam kamus Bantam English Dictionary (1979) yang dikemukakan oleh Prawirosentono (1999: 2) bahwa kinerja (*performance*) dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut (Uha Nawawi, 2013: 211) :

- a. Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan.
- b. Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar.
- c. Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan.
- d. Menggambarkan dengan suara atau alat musik.
- e. Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab.
- f. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.
- g. Memainkan pertunjukan musik.
- h. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang di lakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Mathis dan Jackson, 2000: 78)

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Mariam, 2009).

Menurut Robbins (2006: 121 dalam Andiyanto dan Darmastuti), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi – potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

c. Kualitas pekerjaan

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

d. Kemampuan kerja

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

e. Inisiatif

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

f. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang - orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

g. Daya tahan/ kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

h. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

i. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000: 92) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yaitu meliputi:

- a) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapihan dan kebersihan hasil kerja.
- b) Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu

diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra

- c) Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.
- d) Sikap, yaitu perilaku terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama

Menurut Koopmans *et al.* (2014), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja meliputi :

- a) Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
- b) Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di mana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
- c) Perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Teori – Teori di atas digunakan peneliti sebagai dasar teori kinerja pegawai, Teori yang dipakai peneliti dalam penelitian ini merujuk kepada teori dari Koopmans *et al* yang membagi motivasi kerja menjadi empat indikator yaitu, kinerja tugas , kinerja kontekstual dan perilaku kerja kontraproduktif.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 4. Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
1	Bryan Johannes Tampi (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)	Analisis Regresi Linier Berganda	Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.
2	Turang <i>et al</i> (2015)	Influence of Leadership Style, Motivation and Workd Dicipline on Emplyoee Performance in PT Dayana Cipta	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Dan disiplin kerja mempengaruhi disiplin terhadap kinerja karyawan.
3	Koopmans <i>et</i>	Construct	Analisis	Terdapat korelasi positif

No	Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
	<i>al</i> (2014)	Validity of the Individual Work Performance Questionnaire	Regresi Linear Berganda	dengan Kinerja Tugas Individual dan Kinerja Kontekstual dan terdapat korelasi negatif dengan Perilaku kerja Kontraproduktif. Ada hubungan yang jelas antara kepuasan kerja dan prestasi kerja individu. Orang yang tinggi dalam kepuasan kerja menunjukkan tugas yang lebih tinggi dan kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif
4	Buble <i>et al</i> (2014)	The Relationship between managers leadership style and motivation	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi, Dan Terdapat hubungan yang kuat antara faktor ekstrinsik dari motivasi terhadap gaya kepemimpinan daripada faktor intrinsik motivasi terhadap gaya kepemimpinan.
5	Agustiningrum <i>et al</i> (2012)	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai
6	Miao <i>et al</i> (2007)	The Impact of salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance-	Analisis Kognitif dan Afektif	Motivasi baik ekstrinsik dan instrinsik (yang terdiri dari orientasi tantangan, kenikmatan tugas, orientasi kompensasi dan

No	Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
				orientasi pengakuan) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keprilakuan serta kinerja hasil. Persepsi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Persepsi langsung mempengaruhi motivasi.
7	Mihrez (2014)	The Importance of Leadership Behavior and Motivation In Creating Employee Performance: (A Study at the Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya)	Analisis Partial Least Square (PLS).	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan kinerja. Variabel motivasi intrinsik memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Variabel ekstrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
8	Mehta <i>et al</i> (2003)	Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja yang telah diuji secara empiris melalui data USA, Finland dan Poland dan telah didiskusikan
9	Mai Ngoc Khuong and Dang Thuy Hoang (2015)	The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam	Analisis Regresi Linear Berganda	Terdapat pengaruh yang kuat dari gaya kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik, kepemimpinan berorientasi hubungan,

No	Nama	Judul	Alat Analisis	Hasil
				dan kepemimpinan berbasis etika penghargaan memiliki pengaruh positif terkait dengan motivasi karyawan.

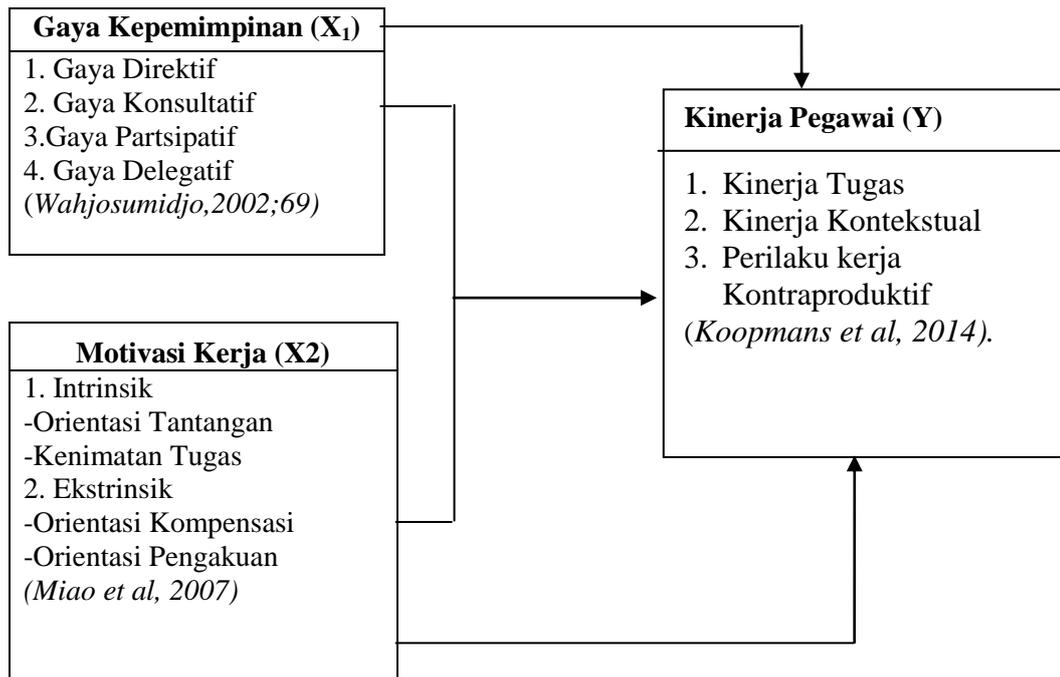
*Sumber : Resume Beberapa Hasil Penelitian Terdahulu*

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Wahjosumidjo gaya kepemimpinan dibedakan menjadi empat kategori, yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, serta gaya kepemimpinan delegatif.

Motivasi dan kinerja pegawai berpartisipasi untuk meningkatkan kinerja. Ketika pemimpin memotivasi karyawan maka interaksi akan terjadi dan pemimpin akan mengetahui kapasitas kerja karyawan serta menetapkan pekerjaan sesuai dengan kapasitas mereka untuk mendapatkan produktivitas kerja yang maksimum. Menurut Koopmans *et al*, Kinerja yang didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi

Penelitian ini menyelidiki kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.
2. Terdapat pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.
3. Secara bersama gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.

### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yang mana digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel X (Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja) terhadap variabel Y (Kinerja pegawai).

Berdasarkan sumber data, maka data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan responden yang dijadikan sampel dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pengisian kuesioner oleh responden.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari hasil pengolahan pihak kedua atau data yang diperoleh dari hasil publikasi pihak lain.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi (Istijanto, 2006: 109).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Satuan Kerja Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung. Di Perusahaan dengan jumlah pegawai sedikit, sampel tidak digunakan dan penelitian dilakukan terhadap seluruh pegawai atau populasi. Sehingga dalam penelitian ini diambil keseluruhan populasi yang berjumlah 80 pegawai.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Wawancara**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan mewawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain.

#### **2. Dokumen**

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. teknik pengumpulan data dengan mengambil data yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti dari hasil publikasi lembaga-lembaga atau instansi pemerintah, organisasi lainnya.

#### **3. Kuesioner/Angket**

Teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebar daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini digunakan skala likert. Jawaban yang diberikan oleh konsumen kemudian diberi skor dengan *teknik agree-disagree scale* dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju–tidak setuju dalam berbagai rentang nilai.

Urutan skala terdiri dari Angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju) untuk semua variabel. Kriteria jawaban yang digunakan yakni:

- Sangat Setuju : 5
- Setuju : 4
- Netral : 3
- Tidak Setuju : 2
- Sangat Tidak Setuju : 1

4. *Library Research*, teknik ini digunakan untuk mencari teori-teori yang dapat mendukung penelitian ini.

### **3.4 Variabel Penelitian**

#### 3.4.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat pembagian variabel berdasarkan fungsi-fungsinya. Variabel-variabel tersebut dibagi atas variabel independen dan variabel dependen. Menurut Sugiyono (2008: 61), “Variabel bebas merupakan variabel variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent* (terikat) sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas”.

##### 1. Variabel Independen atau Variabel X

Variabel bebas merupakan variabel variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya. Variabel bebas Adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independen

dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ).

## 2. Variabel Dependen atau Variabel Y

Variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yang dilambangkan dengan Y, dimana variabel tersebut sangat dipengaruhi oleh variabel Independen.

### 3.4.2 Definisi Variabel Operasional

Sejumlah definisi konseptual yang menjadi pegangan dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 5. Definisi Variabel Operasional**

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1. .	Gaya Kepemimpinan	Suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku yang diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan terlihat pada arah komunikasi dan cara-cara dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah diberbagai bidang. (Wahjosumidjo,2002 ;69)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Direktif</li> <li>• Gaya Konsultatif</li> <li>• Gaya Partisipatif</li> <li>• Gaya Delekatif (Wahjosumidjo,2002;69)</li> </ul>	Skala Likert

2.	Motivasi Kerja	Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai "kesenangan atau nilai dari suatu kegiatan itu sendiri", sementara motivasi ekstrinsik "menekankan nilai dari suatu tempat individu pada hasil dari suatu tindakan dan penilaian individu itu sendiri dari kemungkinan pencapaian hasil. (Miao <i>et al</i> ,2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsik <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Orientasi Tantangan</li> <li>b. Kenikmatan Tugas</li> </ul> </li> <li>• Ekstrinsik <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Orientasi kompensasi</li> <li>b. Orientasi Pengakuan</li> </ul> </li> </ul> (Miao <i>et al</i> , 2007)	Skala Likert
3.	Kinerja Pegawai	Kinerja yang didefinisikan sebagai "perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, Dan sebagai kemampuan dimana individu melakukan inti substantif atau teknis dari tugas pusat nya. (Koopmans <i>et al</i> , 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Tugas</li> <li>• Kinerja Kontekstual</li> <li>• Perilaku Kerja Kontraproduktif</li> </ul> (Koopmans <i>et al</i> , 2014)	Skala Likert

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara menganalisis data dengan alat-alat statistik yang relevan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas dan uji realibilitas dan analisis regresi.

#### 3.5.1 Uji Realibilitas

Menurut Ghazali (2007:45), reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk.

Suatu kuesioner, dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran ulang : disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama dalam waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja : disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $>0,60$

Sedangkan dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan metode yang kedua. Hasil uji realibilitas dengan menggunakan *software* SPSS Statistic 16 hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 6. Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	$\alpha$	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,758	Reliabel
Motivasi Kerja	0,726	Reliabel
Kinerja pegawai	0,686	Reliabel

*Sumber : Hasil Uji Data SPSS 2016*

Tabel 6. menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan didapat nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,865 , Motivasi Kerja didapat nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,875 dan Kinerja Pegawai didapat nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,878. Oleh karena ketiga nilai tersebut lebih besar dari 0,6 atau 60

%, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen ukur untuk variabel-variabel tersebut merupakan instrument-instrumen yang reliabel.

### 3.5.2 Uji Validitas

Validitas adalah tingkat ketepatan suatu alat ukur. Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Dalam penelitian ini, ketepatan alat ukur yang digunakan adalah skala likert yang digunakan pada kuesioner. Karena skala likert adalah skala yang paling banyak digunakan dan juga memiliki ketajaman lebih dibandingkan dengan alat ukur lainnya. Selain menggunakan kuesioner, penelitian ini juga menggunakan survei litelatur dimana peneliti mencari informasi dari penelitian terdahulu agar variabel-variabel yang digunakan menjadi lebih tepat. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan menggunakan bantuan program SPSS.

Uji validitas 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 (Ghozali, 2007: 49). Selanjutnya menurut Sugiyono (2008: 251) data dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Jadi apabila korelasi antara skor item dengan skor total lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid.

Hasil uji validitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai, dengan menggunakan *software* SPSS hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

a) Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

<b>Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
GK 1	0,506	0,220	Valid
GK 2	0,626	0,220	Valid
GK 3	0,738	0,220	Valid
GK 4	0,736	0,220	Valid
GK 5	0,550	0,220	Valid
GK 6	0,653	0,220	Valid
GK 7	0,668	0,220	Valid
GK 8	0,632	0,220	Valid
GK 9	0,872	0,220	Valid
GK 10	0,544	0,220	Valid

Sumber : Hasil Uji Data SPSS 2016

Tabel diatas menunjukkan hasil rangkuman uji validitas. dengan kriteria pengujian apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan taraf signifikansi 0,05 , maka alat ukur dinyatakan valid dan sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pertanyaan tersebut tidak valid. Dengan taraf 5% pada  $r_{tabel} = 0,220$ . Dengan demikian semua butir-butir pertanyaan tentang gaya kepemimpinan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang sah.

b) Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )**Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja**

<b>Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
MK 1	0,524	0,220	Valid
MK 2	0,538	0,220	Valid
MK 3	0,675	0,220	Valid
MK 4	0,335	0,220	Valid
MK 5	0,337	0,220	Valid
MK 6	0,506	0,220	Valid
MK 7	0,627	0,220	Valid
MK 8	0,599	0,220	Valid
MK 9	0,550	0,220	Valid
MK 10	0,679	0,220	Valid
MK 11	0,279	0,220	Valid

Sumber : Hasil Survey Data Uji SPSS

Tabel 8. menunjukkan hasil rangkuman uji validitas. dengan kriteria pengujian apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan taraf signifikansi 0,05 maka alat ukur dinyatakan valid dan sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pertanyaan tersebut tidak valid. Dengan taraf 5% pada  $r_{tabel} = 0,220$ . Dengan demikian semua butir-butir pertanyaan tentang motivasi kerja dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang sah.

c) Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 9. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai**

<b>Item Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
KP 1	0,284	0,220	Valid
KP 2	0,377	0,220	Valid
KP 3	0,221	0,220	Valid
KP 4	0,420	0,220	Valid
KP 5	0,501	0,220	Valid
KP 6	0,316	0,220	Valid
KP 7	0,224	0,220	Valid
KP 8	0,293	0,220	Valid
KP 9	0,407	0,220	Valid
KP 10	0,435	0,220	Valid
KP 11	0,448	0,220	Valid
KP 12	0,464	0,220	Valid
KP 13	0,579	0,220	Valid
KP 14	0,573	0,220	Valid
KP 15	0,484	0,220	Valid
KP 16	0,474	0,220	Valid

*Sumber : Hasil Uji Survey Data SPSS 2016*

Tabel 9. menunjukkan hasil rangkuman uji validitas, dengan kriteria pengujian apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dengan taraf signifikansi 0,05 maka alat ukur dinyatakan valid dan sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pertanyaan tersebut tidak valid. Dengan taraf 5% pada  $r_{tabel} = 0,220$ . Dengan demikian semua butir butir

pernyataan tentang kinerja pegawai dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang sah.

### 3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$\text{Kinerja karyawan (Y)} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon_i$$

Keterangan :

- a = Konstanta
- b = Koefisien regresi
- $X_1$  = gaya kepemimpinan
- $X_2$  = motivasi kerja
- $\varepsilon_i$  = Standard Error

### 3.5.4 Uji Hipotesis

Suatu perhitungan statistik dapat dikatakan signifikan secara statistik apabila nilai uji statistik berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$  tidak mendukung). Sebaliknya, disebut tidak signifikan bila nilai uji statistik berada dalam daerah dimana  $H_0$  mendukung. Dalam analisis regresi ada 3 jenis kriteria ketetapan yang harus dilakukan, yaitu:

#### 1. Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Uji-t menentukan seberapa besar pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

$$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

$$H_a: b_1, b_2, b_3 \neq 0$$

Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  mendukung jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  tidak mendukung jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$

## 2. Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

Artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

$$H_a: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  mendukung jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  tidak mendukung jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

### **3.5.5 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa besar jumlah sumbangan variabel X dalam mempengaruhi variabel Y.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satker Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis, penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satker Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.
2. Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satker Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.
3. Secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satker Kementerian PU Wilayah I Provinsi Lampung.
4. Dari hasil penelitian, penilaian indikator variabel gaya kepemimpinan didapat gaya kepemimpinan partisipatif merupakan yang sangat besar

diterapkan dan berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan dimana hal ini baik karena gaya kepemimpinan partisipatif melakukan komunikasi secara dua arah dan membuat pegawai nyaman. Dalam penilaian indikator variabel Motivasi Kerja, kenikmatan Tugas merupakan indikator yang sangat besar pengaruhnya dalam memotivasi pegawai, dimana para pegawai dapat termotivasi dan meningkatkan kemampuannya dengan tugas yang diberikan. Dalam penilaian indikator Kinerja Pegawai, indikator yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan indikator Kinerja Tugas yang mencerminkan bahwa para pegawai melakukan tugas secara terencana, efektif dan efisien.

5. Penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu namun yang membedakan adalah obyek penelitian yaitu yang dilakukan di Balas Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satuan Kerja Kementrian PU Wilayah I Provinsi Lampung

## **5.2 Saran**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di Balas Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Satker Kementrian PU Wilayah I Provinsi Lampung, adapun saran-saran yang ingin penulis berikan sebagai tindak lanjut untuk hasil penelitian yang diambil dari indikator-indikator setiap variabel adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil indikator terbesar yaitu Gaya kepemimpinan partisipatif maka pemimpin harus tetap bertindak tegas dan memiliki aturan yang kuat dan tegas untuk para pegawai sehingga pegawai tetap disiplin dan jumlah

absensi tidak meningkat. Dan sebaiknya pemimpin melakukan briefing dipagi hari sebelum memulai pekerjaan agar pegawai lebih terarah dan mengerjakan tugas sesuai bidangnya.

2. Perlu adanya penghargaan atau pengakuan atas kinerja pegawai yang baik dan berprestasi karena berdasarkan indikator motivasi para pegawai cukup besar termotivasi dengan adanya pengakuan dan tantangan yang diberikan. Berdasarkan penelitian dalam indikator orientasi kompensasi para pegawai merasa mereka cukup mempertimbangkan kompensasi, oleh karenanya perlu diberikan insentif dan tunjangan yang sesuai dan adil atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh para pegawai.
3. Hasil penilaian menyatakan terdapat beberapa hal yang masih kurang seperti dalam indikator kinerja kontekstual, hal ini dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Oleh karenanya para pegawai harus lebih aktif berpartisipasi dalam rapat dan memberikan ide . Para pegawai harus memiliki inisiatif dan berinovasi dalam menyelesaikan tugas, hendaknya pemimpin dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mengadakan pelatihan dimana setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama agar membuka pengetahuan dan ketrampilan pegawai menjadi lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustiningrum, et al. 2012. *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Prodi Ekonomi BKK Administrasi Perkantoran. FKIP Universitas Sebelas Maret :Surakarta.
- Andiyanto, Wilhelmus dan Ismi Darmastuti.2011.*Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai –Flores Nusa Tenggara Timur*.Universitas Diponegoro.Semarang
- Al-Khasawneh, Akif Lutfi and Futa, Sahar Moh'd. 2013, *The Impact of Leadership Styles Used by the Academic Staff in the Jordanian Public Universities on Modifying Students' Behavior: A Field Study in the Northern Region of Jordan*, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 1.
- Bhaskara, Raden Dimar dan Sandroto, Christine Winstinindah . 2011, *The Influence of Transformational and Transactional Leadership toward Work Motivation at PT Indosiar Visual Mandiri News Department*.
- Buble et al.2014, *The Relationship between managers leadership style and motivation*. Journal Management, Vol. 19, 2014, 1, pp. 161-193
- Cetin et al.2012, *The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on The Employee's Job SatisfactionThe Case of Turkish Banks*
- Chipunza et al. 2011, *Leadership style, employee motivation and commitment: Empirical evidence from a consolidated retail bank operating in a depressed economy*, African Journal of Business Management Vol. 5(20), pp. 8337-8346.
- Djarmiko, Prof. DR. Yayat Hayati. 2004, *Perilaku Organisasi*, CV Alfabeta, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2007, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

- Hasibuan, M, 2003, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta.
- Herzberg, 2001, *Teori Motivasi Ke Dua*, Pustaka Indah, Jakarta.
- Istijanto, M.M, M.Com, 2006, *Riset Sumber Daya Manusia; Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Koopmans *et al* . 2014, *Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire* . Journal of Occupational and Environmental Medicine: 2014, 56(3), 331-337
- Manullang, 2002, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Mariam, Rani. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO)*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, dan Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Yogyakarta
- C. Fred Miao ,Kenneth R. Evans.2007, *The Impact of salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance- A Cognitive and Affective*. Journal of Personal Selling&Sales Management, vol XXVII,no.1
- Nadira, Kartika, 2014, *Pengertian,Tipe-tipe,Gaya Kepemimpinan,Teori yang Mendasari Kepemimpinan dan Penjelasan cara Memimpin Organisasi*, [http://kartikandr.blogspot.co.id/2014/12/pengertiantipe-tipegaya\\_12.html](http://kartikandr.blogspot.co.id/2014/12/pengertiantipe-tipegaya_12.html) . diakses pada 14 Februari 2016.
- Noe *et al*, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat. Jakarta.
- Ranupandojo, Hedjrachman dan Suad, Husnan, 2002, *Manajemen Personalialia*, Edisi Keempat Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep: Kontrover Aplikasi*, PT.Prenhallindo, Jakarta.
- Roen,F. 2012. *Teori ERG*. <http://perilakuorganisasi.com/teori-erg.html> Diakses pada 16 Maret 2016.

- Siagian, P.Sondang, 1989. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Soekidjo Notoatmodjo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alpha Betha, Bandung
- Sutrisno, Prof. DR. H. Edy, M.Si, 2009, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Kencana Prenadamedia Group, Jakarta.
- Suwatno dan Priansa, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- Syawal, Naufal, 2012, *Pengertian Gaya Kepemimpinan dan tipe Kepemimpinan*, <http://naufalsyawal.blogspot.co.id/p/pengertian-gaya-kepimpinan.html> . diakses pada 14 Februari 2016.
- Tampi, Bryan Johannes. 2014, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado)*, Journal “Acta Diurna” Volume III. No.4.
- Uha Nawawi, Prof. Dr. H. Ismail MPA, M.Si, 2013, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Kencana Prenadamedia Group, Jakarta.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan kepala sekolah*, Raya Grafindo Persada, Jakarta.
- Widodo, J. 2006, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jawa Timur: Bayumedia Publishing
- Winkler, Dr. Ingo,2010, *Contemporary Leadership Theories*, University of Southern Denmark. Demark.
- Yukl, Gary, 2015,*Kepemimpinan Dalam Organisasi*, PT Indeks, Jakarta.