

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. TIGA SERANGKAI SOLO**

Tesis

Oleh :

**HERY PURNOMO
1321011042**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION
ON EMPLOYEE PERFORMANCE ON
PT. TIGA SERANGKAI SOLO**

By
HERY PURNOMO
1321011042

ABSTRACT

The main role running the business world is human resources. Human resources is critical succes factor in achieving goals. The problem now is, there are still many employees who have not contributed more to where the employee working, employees are considered less responsible for his work. This phenomen occurs almost in all companies as well as happened to PT. Tiga Serangkai Solo. Performance of PT. Tiga Serangkai Solo employees is still low, this can be seen from there are still targets work program PT. Tiga Serangkai Solo that are not achieved in accordance with the standards set during 2014, in addition to the employee attendance level for 3 years from 2012 to 2014 not yet optimal seen from absenteeism has not reached 100%.

This study aim to determine the the influence of leadership and motivation on employee performace at PT. Tiga Serangkai Solo, Data collection techniques through observation, interviews, questionnaires and documentation. The sample in this research is employees at PT. Tiga Serangkai Solo, which amount to 76 People. In this study the authors used the analysis of qualitative and quantitative data.

In General this research result is that this research supports the proposed hypothesis as follow 1) Leadership significant effect on employee performance at PT. Tiga Serangkai Solo 2) Motivation has a significant effect on employee performance at PT. Tiga Serangkai Solo.

Sugestion that the authors propose in this research are 1) Leaders should conduct inspection and conduct routine supervision every day, and plunge spaciousness at the time employees work thus expected employees will be motivated in working 2)Should supervisors more apply the culture of reward system, with words other provide job promotion awards for employees who have worked optimally and achievement 3) Employee work discipline needs to improved, supervisors should give strict and impartial sanctions, and proportional to employees who violate the provisions of office hours in force.

Keyword :Leadership, Work Motivation, Employees Performance

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. TIGA SERANGKAI SOLO**

Oleh

**HERY PURNOMO
1321011042**

ABSTRAK

Peran utama dalam menjalankan dunia bisnis adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan. Permasalahannya sekarang adalah, masih banyak karyawan yang belum memberikan kontribusi lebih terhadap tempat karyawan tersebut bekerja, karyawan dinilai kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, fenomena tersebut terjadi hampir disemua perusahaan demikian pula terjadi pada PT.Tiga Serangkai Solo. Kinerja karyawan PT Tiga Serangkai Solo diidikasikan masih rendah, hal ini dapat dilihat dari masih terdapat target program kerja PT. Tiga Serangkai Solo yang tidak tercapai sesuai dengan standar yang ditetapkan selama tahun 2014, selain itu tingkat kehadiran karyawan selama 3 tahun dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 belum optimal dilihat dari tingkat absensi belum mencapai 100%.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tiga Serangkai Solo. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Tiga Serangkai Solo yang berjumlah 76 orang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis data kualitatif dan kuantitatif.

Secara umum hasil peneltian ini ádalah bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan sebagai berikut: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo. 2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo

Saran yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah: 1) Hendaknya pimpinan mengadakan sidak dan melakukan pengawasan rutin setiap hari, dan terjun kelapangan pada saat karyawan bekerja demikian diharap kan karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja 2) Hendaknya atasan lebih menerapkan budaya system *reward*, dengan kata lain memberikan penghargaan promosi jabatan bagi karyawan yang telah bekerja optimal dan berprestasi 3) Disiplin kerja karyawan perlu lebih ditingkatkan, hendaknya atasan memberikan sanksi yang tegas dan tidak memihak, serta proporsional bagi karyawan yang melanggar ketentuan jam kantor yang berlaku.

Kata kunci: Kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. TIGA SERANGKAI SOLO**

Oleh :

**HERY PURNOMO
1321011042**

Tesis

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

Pada

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



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. TIGA SERANGKAI SOLO**

Nama Mahasiswa : *Hery Purnomo*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1321011042

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

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



Pembimbing I

Pembimbing II

[Signature]
Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001

[Signature]
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,

[Signature]
Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua Komisi Penguji
(Pembimbing I)

: **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.** 

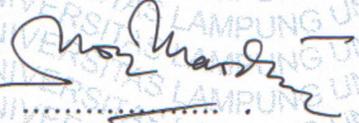
Anggota Komisi Penguji
(Penguji Utama)

: **Dr. Ribhan., S.E., M.Si.** 

Anggota Komisi Penguji
(Penguji II)

: **Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.** 

Sekretaris Penguji
(Pembimbing II)

: **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.** 

2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
Dekan



Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP.19610904 198703 1 001 

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP.19570101 198403 1 020 

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **09 Juni 2018**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa

1. Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Akademik (Magister) baik di Universitas Lampung maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat Karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Lampung

Bandar Lampung, Juni 2018



**HERY PURNOMO
1321011042**

RIWAYAT HIDUP

HERY PURNOMO, lahir di Tenggarong 30 Agustus 1980, anak ke 14 dari 16 bersaudara putra dari pasangan Soepjan dan Hatiah, Menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar pada tahun 1992 di SDN 003 Tenggarong, lulus Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 Tenggarong pada tahun 1995, Sekolah Menengah Atas di SMA 1 Tenggarong lulus pada tahun 1998. Melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi SI di STPDN lulus pada tahun 2002. Selanjutnya pada tahun 2013 penulis tercatat sebagai mahasiswa S2 di Perguruan Tinggi Universitas Lampung Program Pasca Sarjana Magister Manajemen hingga sekarang

MOTTO

*Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu dan sesungguhnya yang demikian itu berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu
(Al-Baqarah : 45)*

PERSEMBAHAN

**Dengan segala kerendahan hati Kupersembahkan
Karya Kecilku ini sebagai tanda baktiku
Kepada :**

**Kedua orang tua ku tercinta yang telah senantiasa tulus mendoakan
keberhasilan ku, serta telah banyak memberikan sumbangan baik
dari segi moril maupun materil, terima kasih banyak atas semua
pengorbanan yang telah kalian berikan, tidak ada yang dapat
Ananda berikan, semoga ALLAH membalas semua kebaikan Ayah
dan Bunda selama ini.**

**Istri, Anak-anak ku serta Keluargaku tersayang, terima kasih atas
dorongan, motivasi, kesabaran dan do'a nya sehingga penulis dapat
mencapai keberhasilan ini.**

Almamater Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah puji syukur kepada ALLAH SWT karena atas limpahan rahmat dan karuni-Nya lah penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo” ini tepat pada waktunya. Dalam menyelesaikan Tesis ini penulis memperoleh banyak bantuan baik dari segi moril, materil serta dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan lancar dan baik. Untuk itu penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P. selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Sudjarwo., M.S selaku Direktur Program Pascasarjana
3. Prof. Dr.Satria Bangsawan SE., Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung..
4. Dr. Ayi Ahadiat.,SE., MBA, selaku pembimbing Utama, yang telah banyak meluangkan waktu memberikan bimbingan, masukan serta arahan bagi penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Dr. Nova Mardiana.,SE., MM selaku pembimbing pembantu, yang telah banyak memberi masukan-masukan yang berguna bagi penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

6. Dr. Ribhan., SE., M.Si dan Dr. RR Erlina SE., M.Si selaku tim penguji dan pembahas yang telah banyak memberikan ide-ide masukan yang berguna.
7. Seluruh dosen-dosen khususnya dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Lampung yang telah banyak memberi ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Manajemen Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak sekali kekurangan, kesalahan serta jauh dari kesempurnaan. Hal itu mengingat kurangnya pengalaman penulis baik dari segi teori maupun praktek serta keterbatasan pengetahuan penulis. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi ke sempurnaan penyusunan tesis yang akan datang. Akhirnya dengan diselesaikan tesis ini semoga dapat bermanfaat bagi pembaca. Amien

Bandar Lampung, Juni 2018

HERY PURNOMO

DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Perumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian	7
E. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan	9
B. Motivasi Kerja.....	18
C. Kinerja Karyawan	26
D. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	33
E. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	34
F. Paradigma Teori dan Kerangka Pemikiran	36
G. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Definisi Konseptual	41
C. Definisi Operasional.....	42
D. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	43
E. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	46
F. Teknik Pengumpulan Data	48
G. Metode Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Karakteristik Responden	52
B. Hasil Penelitian	54
1. Analisis Data Deskriptif	54
2. Analisa Data Kuantitatif.....	61
C. Pembahasan	66
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	66
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.	70

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan.....	80
B. Saran	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Capaian Indikator Kinerja Karyawan PT Tiga Serangkai Solo2
2. Kinerja berdasarkan indikator kehadiran pegawai tahun 2012-2014	3
3. <i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	35
4. Definisi Operasional	42
5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	43
6. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	44
7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	45
8 Hasil Uji Reliabilitas.....	46
9. Proporsi <i>Random Sampling</i>	48
10 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	52
11 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	52
12 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	53
13 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
14 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	54
15 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	57
16 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	59
17 Regresi Linier Sederhana X_1 terhadap Y62
18 Regresi Linier Sederhana X_2 terhadap Y	62
19 Regresi Linier Berganda	63
20 Koefisien Determinasi X_1 terhadap Y	64
21 Koefisien Determinasi X_2 terhadap Y	64
22 Koefisien Determinasi Secara Simultan	64
23 Uji Hipotesis X_1 terhadap Y	65
24 Uji Hipotesis X_2 terhadap Y	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran I Daftar Kuesioner

Lampiran II *Output SPSS*

Lampiran III Tabel R

.
Lampiran IV Rekapitulasi Jawaban Responden

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peran utama dalam menjalankan dunia bisnis adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan, dengan sumberdaya yang memadai dan berkualitas dalam melaksanakan tugas - tugas yang menjadi tanggung jawabnya, maka diharapkan tujuan / *goal* suatu perusahaan dapat tercapai, karena tanpa didukung sumber daya manusia yang baik, suatu perusahaan tidak akan berjalan maksimal dalam mencapai tujuannya.

Manusia dalam suatu organisasi juga dipandang sebagai sumber daya atau penggerak, hal ini merupakan suatu penandasan kembali terhadap falsafah *man behind the gun*, roda organisasi sangat tergantung pada perilaku-perilaku manusia yang bekerja di dalamnya. Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi, maka tidak berlebihan jika dikatakan bahwa manusia adalah aset yang paling penting dan berdampak langsung pada organisasi dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya lainnya. Hal ini sesuai pendapat Hasibuan (2003: 45) sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut.

Permasalahannya sekarang adalah, masih banyak karyawan yang belum memberikan kontribusi lebih terhadap tempat karyawan tersebut bekerja,

karyawan dinilai kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, fenomena tersebut terjadi hampir disemua perusahaan demikian pula terjadi pada PT Tiga Serangkai Solo.

PT Tiga Serangkai Solo merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penerbit buku, khususnya buku pelajaran dan pengetahuan yang berdiri sejak 28 September 1958, dalam mencapai tujuan perusahaan tentu tidak lepas dari peran serta karyawan, namun permasalahannya sekarang adalah kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo diindikasikan masih rendah. Indikasi yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan adalah berdasarkan data yang penulis peroleh, masih terdapat target program kerja PT Tiga Serangkai Solo yang tidak tercapai sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan selama tahun 2014.

Tabel 1 Capaian Indikator Kinerja Karyawan PT Tiga Serangkai Solo, 2014

Bidang	Program	% Target	% Capaian
Publishing-GB	150 judul buku	100%	80%
	Judul menjadi best seller, dengan minimal terjual 6000 eks/judul.	100%	85%
	Judul buku yang diajukan lulus penilaian	100%	90%
Produksi	Sesuai spek untuk web.	100%	90%
	Sesuai spek untuk sheet	100%	85%
SCM	Service Level Agreement Distribusi	100%	80%
	Material terpenuhi sesuai spesifikasi yang diperlukan	100%	90%
IT	System dan Network SL	100%	95%
	Storage Utililty under 80 % dari total Storage	100%	80%
	Keberhasilan data due to restore data	100%	84

Sumber : PT Tiga Serangkai Solo Tahun 2015

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa masih terdapat program kegiatan belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan PT Tiga Serangkai Solo. Hal tersebut menunjukkan indikasi rendahnya kinerja karyawan PT Tiga Serangkai

Solo. Menurut Soeprihanto (2006: 12) salah satu indikator untuk menilai tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah dapat dilihat sejauh mana pencapaian hasil kerja dapat dicapai karyawan dalam periode tertentu.

Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan adalah fakta dilapangan berdasarkan data yang penulis peroleh tingkat absensi karyawan selama 3 (tiga) tahun terakhir tinggi. Berikut indikator kehadiran karyawan PT Tiga Serangkai Solo selama tahun 3 tahun terakhir sebagai berikut :

Tabel 2 Kinerja berdasarkan indikator kehadiran karyawan tahun 2012-2014

No	Keterangan	Tahun		
		2012	2013	2014
1	Kehadiran	91%	93%	94%

Sumber : PT Tiga Serangkai Solo Tahun 2015

Tabel 2 di atas menunjukkan tingkat kehadiran karyawan selama 3 tahun dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014. Tabel tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja karyawan belum optimal dilihat dari tingkat absensi belum 100%. Dimana pada tahun 2012 tingkat kehadiran sebesar 91%, tahun 2013 tingkat kehadiran sebesar 93% dan pada tahun 2014 mencapai 94%. Menurut Umar (2003: 102) menyebutkan ada 8 komponen data untuk mengukur kinerja karyawan, dari ke 8 komponen tersebut diantaranya adalah sejauh mana disiplin kerja seorang karyawan dalam bekerja.

Faktor yang tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah “kepemimpinan”. Hal tersebut sesuai pendapat Hasibuan (2003: 20) mengarahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dibutuhkan sosok pimpinan yang mampu menggerakkan karyawannya sehingga tujuan instansi dapat terlaksana secara efektif dan efisien dengan kata lain karyawan dapat

berkinerja lebih baik. Lebih lanjut menurut pendapat Wahyusumidjo (2002: 11) kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja, hal ini sesuai pendapat Hasibuan (2003: 45) seorang karyawan akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika karyawan termotivasi dalam bekerja. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik, oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula, dengan adanya motivasi kerja diharapkan tujuan instansi dapat terlaksana secara efektif dan efisien, karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan perusahaan, yang pada akhirnya bermuara pada pencapaian target laba sesuai dengan yang diharapkan

PT Tiga Serangkai Solo, selaku perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan tentu tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan motivasi kerja, namun fakta yang terjadi dilapangan, berdasarkan observasi penulis kepemimpinan yang diterapkan atasan kurang sesuai dengan yang mereka harapkan atau belum berjalan efektif, hal tersebut terlihat pimpinan jarang mengawasi (*controlling*) dan mengevaluasi terhadap pekerjaan karyawan terutama pada saat karyawan sedang bekerja, hal tersebut cukup beralasan mengingat banyaknya jumlah karyawan yang bekerja pada PT Tiga Serangkai Solo. Menurut

pakar psikologi Mutamimah (2001: 32) faktor utama yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap tempat dia bekerja adalah kurangnya pengawasan pimpinan terhadap bawahan, karena sudah menjadi rahasia umum seorang karyawan akan bekerja maksimal, bertanggung jawab apabila ada yang mengawasi.

Lebih lanjut berdasarkan observasi penulis, motivasi yang diberikan kepada karyawan di PT Tiga Serangkai Solo belum maksimal, kurangnya kesempatan pengembangan diri dan karir yang diberikan pimpinan untuk dapat mendorong karyawan agar lebih giat bekerja misalnya atasan jarang melakukan rolling karyawan antar satu bidang kebidang yang lain, berdasarkan observasi penulis masih ditemukan karyawan yang sudah berpuluh-puluh tahun belum pernah di rolling ke bidang pekerjaan yang lain, selain itu kurangnya penghargaan atau aktualisasi diri yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan yang berprestasi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dalam rangka penulisan Tesis dengan judul :“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan pada latar belakang masalah maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang diterapkan atasan belum berjalan efektif, hal tersebut terlihat pimpinan jarang mengawasi (*controlling*) dan mengevaluasi terhadap pekerjaan karyawan terutama pada saat karyawan sedang bekerja, hal tersebut

cukup beralasan mengingat banyak nya jumlah karyawan yang bekerja pada PT Tiga Serangkai Solo.

2. Motivasi yang diberikan kepada karyawan di PT Tiga Serangkai Solo belum optimal, kurangnya kesempatan pengembangan diri dan karir misalnya atasan jarang melakukan rolling karyawan antar satu bidang kebidang yang lain, selain itu kurangnya penghargaan atau aktualisasi diri yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan yang berprestasi.
3. Kinerja karyawan PT Tiga Serangkai Solo diidikasikan masih rendah, hal ini dapat dilihat dari masih terdapat target program kerja PT Tiga Serangkai Solo yang tidak tercapai sesuai dengan standar yang ditetapkan selama tahun 2014, selain itu tingkat kehadiran karyawan selama 3 tahun dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 belum optimal dilihat dari tingkat absensi belum mencapai 100%.

C. Perumusan Masalah

Bedasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka dapat dirumuskan ke dalam masalah:

1. Bagaimana respon atau penilaian karyawan atas implementasi kepemimpinan pada PT Tiga Serangkai Solo?
2. Bagaimana respon atau penilaian karyawan atas pemenuhan kebutuhan (motivasi) pada PT Tiga Serangkai Solo?
3. Bagaimana respon atau penilaian karyawan atas kinerjanya pada PT Tiga Serangkai Solo?

4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

1. Respon atau penilaian karyawan atas implementasi kepemimpinan pada PT Tiga Serangkai Solo
2. Respon atau penilaian karyawan atas pemenuhan kebutuhan (motivasi) pada PT Tiga Serangkai Solo
3. Respon atau penilaian karyawan atas kinerjanya pada PT Tiga Serangkai Solo
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo
5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai berikut:

1. Secara teoritis, diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis, selain itu dapat digunakan sebagai bahan informasi dan rujukan referensi bagi penelitian lebih lanjut.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada PT Tiga Serangkai Solo, agar dapat melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal, untuk menentukan kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan

3. Sebagai salah satu syarat menyelesaikan akademisi dan mendapat gelar S2 di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Lampung.

II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi, perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam suatu organisasi, menurut Siagian (2001: 235) kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Mosley (2002: 76) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut Tannebaum (2002: 2) adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Rauch & Behling (2003: 1) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Herujito (2005: 6)

menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi karyawan dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang yang bekerja agar tercapai tujuan organisasi. Gibson (2006: 8) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu upaya jenis pengaruh tetapi bukan berupa paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi kerja orang-orang mencapai tujuan tertentu. Sementara itu Terry (2001: 13) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok, dan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan membimbing orang

2. Nilai Kepemimpinan

Nilai kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan, menurut Guth (dalam J. Salusu, 2006: 67) menyatakan ada 6 tipe nilai kepemimpinan yaitu:

a. Teoritik

Nilai-nilai yang tertarik pada usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional

b. Ekonomis

Nilai-nilai yang praktis, tertarik pada usaha akumulasi kekayaan

c. Estetik

Tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.

d. Sosial

Menaruh belas kasihan kepada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.

e. Politis

Berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.

f. Religius

Selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta

3. Ciri-Ciri Pemimpin Ideal

Menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Siagian (2001: 34) adalah :

- a. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.
- b. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik.
- c. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif. Komunikasi dalam proses kepemimpinan merupakan suatu hal yang vital dalam suatu organisasi, karena komunikasi diperlukan untuk mencapai efektivitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya.

4. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Jenis kepemimpinan menurut Hasibuan (2003: 229) dibagi kedalam 6 jenis:

a. Kepemimpinan Situasional.

Dalam jenis kepemimpinan ini faktor yang paling utama menentukan gaya adalah situasinya. pemimpin maupun bawahannya menyesuaikan diri dengan situasinya.

b. Kepemimpinan perilaku pribadi.

“*Personal behavior leader*” adalah orang yang luwes, menggunakan dalam setiap keadaan tindakan yang dianggap tepat .

c. Kepemimpinan terpusat pada pekerjaan.

Jenis kepemimpinan ini sangat erat hubungannya dengan “*situational type*”.

d. Personal leadership / kepemimpinan pribadi.

Motivasi dan petunjuk diberikan dengan kontak per individu, terdapat suatu hubungan yang erat antara seorang pemimpin dengan anggotanya.

e. Kepemimpinan demokrasi.

Jenis kepemimpinan ini memberi penekanan pada partisipasi dan penggunaan pemikiran-pemikiran anggota-anggotanya.

f. Kepemimpinan otoritas.

Kepemimpinan mempunyai kekuasaan, berkuasa karena memegang kedudukan, pemimpin juga berkuasa menentukan apa yang harus dilakukan.

g. Kepemimpinan paternalistik.

Pemimpinan memiliki karakteristik kebapakan pemimpin dengan kata lain melindungi dan mengasuh kesejahteraan pengikut-pengikutnya.

Sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, hal tersebut diambil dari pendapat Davis (2006: 287), yaitu :

- a. Kecerdasan, artinya pemimpin harus memiliki kecerdasan lebih dari pengikutnya, tetapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pemimpin akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya

5. Metode Kepemimpinan

Metode kepemimpinan ialah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Kartono (2013: 62). Ordway Tead dalam bukunya (*The Art of Administrations, 1951 yang dikutip* Kartono (2013: 64) mengemukakan metode kepemimpinan di bawah ini :

a. Memberi Perintah

Perintah itu timbul dari situasi formal dan relaksi kerja, karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasan atau jawatan pemerintah dan swasta, berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktik atau prilaku yang harus dipatuhi. Perintah biasanya sudah tercangkup dalam tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap individu anggota kelompok.

Berberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian perintah antara lain ialah :

- a) Kondisi pribadi individu yang diberi perintah.
- b) Situasi lingkungan sekitar yang harus ikut dipertimbangkan
- c) Perintah harus jelas, ringkas, namun tegas, dan tidak mengandung kemajemukan arti sehingga bisa membingungkan; serta mudah dimengerti.
- d) Penggunaan nada suara yang wajar, netral, tidak dipaksakan, cukup ramah, agar mudah dan enak ditangkap. Semua ini dilakukan dengan ekspresi wajah yang tenang riang, terbuka dan simpatik. Sebab raut muka dapat mempengaruhi nada perintah.
- e) Perintah tidak selalu banyak diberikan sekaligus, untuk tidak membingungkan dan tidak menghambat pengambilan keputusan untuk memprioritaskan tugas / perintah yang paling penting.

Metode kepemimpinan memberi perintah sangat bermanfaat dalam membimbing, mengarahkan dan instruksi pada saat pegawai melaksanakan pekerjaan, dengan demikian diharapkan kinerja pegawai meningkat.

b. Memberikan celaan dan pujian

Pimpinan memberikan celaan atau nasehat harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif, juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif (benci, dendam, curiga, dan lain-lain). Celaan atau nasehat itu sebaiknya berupa teguran dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka banyak orang. Celaan diberikan dengan maksud agar orang yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya, dan bersedia memperbaiki perilakunya. Celaan juga diberikan dengan nada suara “menyenangkan” agar

tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati. Sebaliknya, pujian supaya diberikan kepada pribadi yang telah melakukan tugasnya dengan baik, dan mampu berprestasi. Pujian ini bisa memberikan semangat, kegairahan kerja, tenaga baru, dan dorongan emosional yang segar. Sebaiknya bila celaan itu diberikan secara pribadi dan rahasia, maka pujian seyogyanya secara terbuka, terang-terangan dimuka-umum.

c. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar

Pemimpin harus bersifat objektif dan jujur. Ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau *favoritisme* karena hal ini dapat menurunkan moril anggota-anggota lainnya, menumbuhkan keraguan, kemuakan serta kecemburuan sosial. Juga bisa mengurangi respek anggota pada pemimpin tersebut. Kesuksesan pemimpin diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi-emosi senang, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur dan adil.

d. Peka terhadap saran-saran

Sifat kepemimpinan itu harus luwes dan terbuka, dan peka pada saran-saran eksternal yang positif sifatnya. Dia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikannya dengan ide-ide sendiri. Dengan begitu dia bisa membangkitkan inisiatif kelompok untuk memberikan saran-saran baik. Orang akan merasa bangga dan senang hatinya, apabila sarannya diterima. Sebaliknya orang bisa mendongkol hati, apabila saran-sarannya dianggap sebagai angin lalu saja dan tidak digubris. Membangkitkan keinginan anggota untuk memberikan saran itu mencerminkan sikap terbuka

dan kejujuran dari pemimpin. Yaitu pemimpin menghargai ide-ide baru, mau menerapkan saran-saran baik, dan berani mengadakan inovasi.

e. Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Untuk menghadapi macam-macam tantangan luar dan kerumitan situasi masyarakat, perlu pemimpin yang bisa menciptakan rasa kesatuan kelompoknya, dengan loyalitas tinggi dan kekompakan yang utuh, hal ini bisa meningkatkan moral kelompok dan *esprit de corps* (semangat kelompok). Usaha menciptakan semangat kesatuan ini antara lain, dengan pemberian pakaian seragam, lencana, emblem, peci, jaket, *insigne* (tanda kehormatan), dan lain-lain. Selanjutnya juga mengusahakan pengenalan para anggota-anggota baru kepada kelompok sendiri, agar orang-orang baru ini dengan cepat bisa mengadaptasikan diri dengan rasa senang.

f. Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok

Setiap kelompok akan mengembangkan tata cara dan pola tingkah laku yang hanya berlaku pada kelompok sendiri, yang harus ditaati seluruh anggota. Hal ini penting untuk membangkitkan rasa tanggung jawab, uniformitas, dan disiplin kelompok. Sekaligus juga penting untuk menghindari perselisihan, konkurensi, rasa permusuhan, perpecahan, kecerobohan, pemborosan, dan lain-lain. Disiplin kelompok bisa berhasil bila pemimpin bersikap arif bijaksana, memberikan teladan, berdisiplin, dan menerapkan seluruh prosedur dengan konsekuen. Dia harus menghindari favoritisme yang bisa menelurkan prasangka buruk, rasa dendam, iri dan cemburu sosial.

g. Meredam kabar angin dan isu-isu yang tidak benar.

Kesatuan dan efektivitas kerja dari kelompok bisa diguncang oleh gangguan kabar-kabar angin dan desas - desus yang tidak benar, beserta fitnahan - fitnahan dari luar, yang diarahkan pada perorangan atau pada organisasi secara keseluruhan. Semua itu ditunjukkan untuk mengacau dan mengganggu tatanan kerja yang sudah lancar. Maka pemimpin berkewajiban untuk mengusut sampai tuntas sumber kabar angin tadi. Dan memberikan peringatan keras atau sanksi tajam pada orang - orang yang mempunyai rasa dendam, mengalami frustrasi, dan mungkin tengah terganggu ingatannya, sehingga tanpa sadar menyebarkan kabar - kabar angin yang buruk. Dalam hal ini, pemimpin harus segera menetralkan / menawarkan situasi, dengan jalan memberikan penerangan dan kebijaksanaan baru yang akan diterapkan. Alat yang efektif untuk menanggulangi desas - desus ialah penerangan, penyiaran, dan pendidikan

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuannya. Menurut Mosley, (2002: 396), menemukan bahwa karakteristik yang nyata merupakan syarat yang penting untuk mencapai kepemimpinan yang efektif, karakteristik atau syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi pemimpin yang efektif tersebut adalah :

a. *Supervisory ability* atau mengorganisir

Fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan bawahan. Mempunyai keahlian dalam mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dengan tepat dan kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang dideligsikan.

- b. *Need for occupational achievement* atau mampu membuat bawahan merasa betah

Mempunyai kepandaian dalam menghadapi bawahan dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan merasa puas dalam pekerjaan.

- c. Komunikasi

Proses kepemimpinan, yang memindahkan ide seseorang ke orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan.

- d. *Intelligence*, cerdas termasuk bijaksana.

Berfikiran logis dan cepat bertindak (tanggap). Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang mungkin untuk dilaksanakan.

- e. *Decisiveness*, kepastian

Kemampuan membuat keputusan, mampu serta ahli memecahkan persoalan-persoalan.

- f. Pengawasan atau *controlling* bawahan

Kemampuan memberikan pengawasan terhadap kegiatan kerja para karyawan.

B. Motivasi

Motivasi dalam sistem manajemen sumberdaya manusia dapat diasumsikan sebagai kekuatan-kekuatan internal dan eksternal yang ada dari seseorang yang membangkitkan antusiasme (semangat) untuk melakukan sesuatu.

1. Pengertian Motivasi

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi banyak ditentukan oleh faktor karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang paling berharga diantara berbagai sumber daya suatu organisasi. Rangsangan atau dorongan-dorongan itu dapat disebut sebagai upaya memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan ketentuan dan harapan organisasi. Motivasi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan kerja. Samsudin (2005: 13) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Menurut Hasibuan (2003: 95) menyebutkan bahwa motivasi kerja 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. Pendapat Maslow (2003: 78) motivasi merupakan salah satu teknik kepemimpinan, dalam memotivasi atau menggerakkan bawahan agar karyawan termotivasi dalam bekerja.

2. Faktor-Faktor Pendorong Motivasi

Dalam rangka untuk memotivasi bawahan dalam suatu organisasi, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang pimpinan untuk memahami faktor-faktor motivasi sebagai daya pendorong atau penguat (*reinforcement*) sehingga individu tergerak untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap motivasi sangat penting artinya bagi pimpinan. Menurut Salusu (2006: 429) bahwa seseorang bersedia melakukan suatu pekerjaan karena

dirangsang oleh motivasi. Motivasi itu timbul karena faktor-faktor, sebagai berikut :

- a. Adanya perasaan ingin mencapai sesuatu hasil dengan melakukan pekerjaan menantang dengan baik.
 - b. Suatu kebutuhan dari dalam diri sendiri yang ingin melakukan suatu pekerjaan yang baik.
 - c. Melakukan pekerjaan menurut perasaan adalah penting.
 - d. Apa yang dilakukan itu selalu berkaitan dengan suatu tujuan.
 - e. Apa yang dikerjakan itu adalah sesuatu yang menarik.
 - f. Melakukan pekerjaan dengan harapan akan ada promosi.
 - g. Mengerjakan sesuatu adalah membantu organisasi mencapai tujuannya.
 - h. Mengharapkan kemungkinan kenaikan penghasilan.
 - i. Mengerjakan sesuatu sebagai kredit untuk keperluan penilaian penampilan prestasi yang akan datang.
 - j. Untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari atasan.
 - k. Melakukan sesuatu dengan kemungkinan bertambahnya kebebasan dalam pekerjaan.
 - l. Harapan akan pengakuan dari teman sejawat.
 - m. Melaksanakan tugas dengan tekad tidak menginginkan kelompoknya berpenampilan buruk dan jaminan adanya keamanan kerja yang prima.
 - n. Mengerjakan sesuatu karena dorongan oleh kondisi fisik pekerjaan yang baik
- Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, sebagai faktor pendorong supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

3. Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu. Bila kita menghendaki orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan motivasi yang diberikan, hendaknya pemberian motivasi mempunyai tujuan-tujuan yang jelas. Secara umum, tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut (Manulang, 2002: 34) yaitu :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
- b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan,
- c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan,
- d. Menciptakan suasana yang kondusif,
- e. Menciptakan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan,
- f. Meningkatkan kesejahteraan karyawan,
- g. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya,
- h. Meningkatkan antusiasme dan kepuasan karyawan,
- i. Meningkatkan keterbukaan dan komunikasi sesama karyawan dan atasan.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja, pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal

Sehubungan dengan tujuan pemberian motivasi Hasibuan (2003: 37), juga memberikan gambaran yaitu :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan,
- b. Meningkatkan moral dan kerja karyawan,

- c. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan kerja karyawan,
- d. Meningkatkan kedisiplinan dan meningkatkan tingkat absensi karyawan,
- e. Meningkatkan moral, kepuasan kerja karyawan, dan kesejahteraan karyawan,
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan,

Masih menurut Hasibuan (2003: 39) ada beberapa alasan motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya yaitu:

- a. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik,
- b. Karena ada bawahan yang mampu mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya,
- c. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahannya kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dan
- d. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, di mana keinginan tersebut dapat merangsang dan membuat seseorang mau melakukan pekerjaan atau apa yang mengakibatkan timbulnya motivasi kerja, oleh karena itu sudah selayaknya organisasi mampu memberdayakan aspek dan pola-pola motivasi dengan baik dalam rangka meningkatkan gairah kerja pegawai

4. Aspek dan Pola-Pola Motivasi

Aspek motivasi dibedakan antara aspek aktif atau dinamis, dan aspek pasif atau statis. Dalam aspek ini motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia kearah tujuan yang diinginkan. Hasibuan (2003: 40)

menyatakan keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya aspek motivasi dan pola-pola motivasi . Aspek motivasi ada dua jenis yang bersifat statis, yaitu:

- a. Aspek motivasi statis yang tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia menjadi dasar dan harapan tercapainya tujuan karyawan, dan
- b. Aspek motivasi dinamis yang berupa alat perangsang atau intensif yang diharapkan akan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan

Pola-pola motivasi menurut Hasibuan (2003: 40) adalah sebagai berikut:

- a. *Achievement motivation* adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan dan pertumbuhan,
- b. *Affiliation motivation* adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain,
- c. *Competence motivation* dorongan untuk berprestasi *Power motivation* adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan

Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, di mana keinginan tersebut dapat merangsang dan membuat seseorang mau melakukan oleh karena itu sudah selayaknya organisasi mampu memberdayakan aspek dan pola-pola motivasi dengan baik dalam rangka meningkatkan gairah kerja pegawai

5. Teori-Teori Motivasi

Motivasi kerja adalah suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang bergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak, Herzberg (2001: 23) mengembangkan Teori Dua Faktor tentang motivasi, yang dinamakan:

a. Membuat orang merasa tidak puas (*Dissatisfiers*)

Meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervise teknis, mutu dari hubungan inter-personal sejawat sesama teman, atasan dan bawahan

b. Membuat orang merasa puas (*Satisfiers*)

Meliputi : prestasi, pengetahuan, responsibility, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang

Lebih lanjut Mc Clelland (2005: 200) membagi motivasi menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)

Mc Clelland berpendapat bahwa manusia dengan kebutuhan prestasi tinggi dibagi ke dalam berbagai karakteristik yaitu:

- a. Keinginan yang kuat untuk tanggung jawab pribadi
- b. Keinginan timbal balik yang cepat dan konkret dengan mempertimbangkan hasil dari pekerjaan mereka
- c. Melakukan pekerjaan dengan baik
- d. Kecenderungan untuk mengatur tujuan prestasi yang layak
- e. Manusia dengan kebutuhan prestasi yang kuat akan menghasilkan pencapaian tujuan yang tinggi
- f. Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah
- g. Menentukan target-target pencapaian yang masuk akal
- h. Mengambil resiko-resiko dengan penuh perhitungan
- i. Berkemauan keras untuk memperoleh umpan balik atas kinerjanya

2. *Kebutuhan akan Afiliasi (Need for Affiliation)*

Merupakan keinginan untuk membuat dan mempertahankan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain

3. *Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power)*

Merupakan keinginan untuk mengatur orang lain, mempengaruhi perilaku mereka dan bertanggung jawab terhadap orang lain

Maslow (2003: 30) menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hirarki dan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang berada pada tingkat rendah di dalam susunan hirarki sebagian besar haruslah dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi yang tersusun di dalam hirarki akan memotivasi tingkah laku. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu:

a. *Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)*

Perwujudan dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan pokok manusia yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, karena tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal.

b. *Kebutuhan rasa aman (Safety Needs).*

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya diartikan dalam arti keamanan fisik semata, tetapi juga keamanan psikologis dan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan pekerjaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk keamanan seseorang di daerah tempat tinggal, dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

c. *Kebutuhan sosial (Social needs)*

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, tidak dapat memenuhi kebutuhan sendiri dan pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga mereka harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

d. *Kebutuhan akan harga diri (Esteem Needs).*

Semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan statusnya oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila prestise itu timbul akan menjadikan prestasi seseorang.

e. *Kebutuhan Aktualisasi diri (Self Actualization)*

Hal ini dapat diartikan bahwa dalam diri seseorang terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga dapat memberikan sumbangsih yang besar terhadap kepentingan organisasi. Melalui kemampuan kerja yang semakin meningkat akan semakin mampu memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik.

C. Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja atau prestasi kerja sebenarnya berasal dari kata Inggris "*performance*". Nitisemito (2002: 32) mengemukakan pendapat bahwa "kinerja karyawan adalah tingkatan pencapaian persyaratan suatu pekerjaan oleh seorang karyawan " dan Soeprihanto (2000: 22) menyatakan bahwa "kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan dalam periode tertentu yang dapat dibandingkan dengan berbagai kemungkinan dan dapat diukur serta dinilai. Umar (2003: 17) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu (Bernardin, 2003: 73). Kontribusi anggota organisasi terhadap organisasinya dapat diukur dengan penilaian kinerja. Sedangkan Kusnadi (2005: 44) mendefinisikan kinerja sebagai setiap gerakan perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Tanpa adanya kinerja berarti tidak ada upaya untuk mencapai hasil atau target. Kinerja yang baik memiliki beberapa karakteristik yaitu: rasional,

konsisten, tepat, efisien, tertantang, terarah, disiplin, sistematis, dapat dicapai, disepakati, terkait dengan waktu dan beorientasi pada kerjasama kelompok.

Selain pendapat tersebut diatas, banyak defenisi kinerja menurut beberapa ahli, diantaranya Armstrong dan Baron, (2001: 65) berpendapat bahwa *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap karyawan, baik karyawan perusahaan, karyawan sosial maupun karyawan pemerintah itu ada dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut harus dicari dicari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. menurut Nitisemito (2002: 161) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Kualitas dan kemampuan fisik
- b. Kualitas dan kemampuan fisik Karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik Karyawan.
- c. Sarana pendukung

Terbagi atas 2 golongan, yaitu :

- 1) Lingkungan kerja, meliputi teknologi dan cara produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja.

- 2) Kesejahteraan karyawan, meliputi sistem pengupahan, jaminan Tenaga Kerja dan kelangsungan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Zainun, (2001: 156) adalah:

- a. Faktor personal / individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: seni gaya kepemimpinan, kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh karyawan, proses karyawan, dan kultur kinerja dalam karyawan.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Penilaian kinerja membutuhkan suatu standar / kriteria terhadap sejauh mana kinerja karyawan tersebut dibandingkan satu sama lain. Semakin jelas standar kinerja yang dibandingkan semakin akurat penilaian kinerja tersebut. Langkah-langkah yang pertama yang harus dilakukan dalam pengelolaan karyawan atau kelompok kerja yang efektif adalah meninjau standar yang ada. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang

telah dilakukan dengan apa yang diharapkan / ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan

3. Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo (2001: 21) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Mangkuprawira (2003: 73) menyatakan bahwa "penilaian dan pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seorang karyawan", sedangkan Nasution (2000: 32) menyatakan bahwa "penilaian dan pengukuran kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan, yang dilakukan secara berkala oleh pimpinan guna mengetahui perilaku dan hasil kerja yang dicapai karyawan".

Siagian (2001: 25) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.

3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan maksud:
 - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut,
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
 - d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip setiap karyawan, sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan yang bersangkutan, dan
 - e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Davis (2006: 121) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan karyawan yang dinilai, yaitu:

- a. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion,
- d. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia,
- h. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga

membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan, dan

- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan ke karyawan maupun bagi karyawan itu sendiri

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut (Stephen Robbins, 2003: 102)

- a. Kualitas Kerja : adalah *output* hasil kerja yang dicapai karyawan
- b. Kuantitas Kerja: sejauhmana karyawan mampu menyelesaikan kuantitas kerja yang diberikan atasan.
- c. Disiplin: ketaatan karyawan terhadap aturan kantor yang berlaku
- d. Kerjasama: sejauhmana karyawan mampu bekerjasama, berkoordinasi antara sesama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor

D. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Faktor yang tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah “kepemimpinan”. Hal tersebut sesuai pendapat Hasibuan (2003: 20) dalam mengarahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dibutuhkan sosok pimpinan yang mampu menggerakkan karyawannya sehingga tujuan instansi dapat tercapai secara efektif dan efisien dengan kata lain karyawan dapat berkinerja lebih baik. Lebih lanjut menurut pendapat Wahyusumidjo (2002: 11) kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arif Rahman (2013) terdapat pengaruh yang positif antara variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pengairan Daerah Provinsi Lampung, yang ditunjukkan dengan hasil uji Anova dimana $F_{hitung} = 11,879$ dengan tingkat $sig < 0,05$.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rina Susanti (2013) terdapat pengaruh yang positif antara variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran, yang ditunjukkan dengan hasil uji Anova dimana $F_{hitung} = 12,062$ dengan tingkat $sig < 0,05$.

Jurnal Pandjaitan D. E. (2012) yang berjudul Analisis motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan personalia PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post). Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Personalia PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post).

Jurnal Hakim A. (2012) yang berjudul Peranan kepemimpinan dan motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah. Hasil penelitian secara kuantitatif maupun kualitatif, menunjukkan bahwa dengan efektifnya kepemimpinan dan meningkatnya motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah.

Barry Z. Posner (2015), yang berjudul *An investigation into the leadership practices of volunteer leaders*, *Leadership & Organization Development Journal*, Hasil penelitian secara penelitian kualitatif, menunjukkan bahwa kepemimpinan

yang baik lebih menguntungkan relawan, dapat menambah pengalaman organisasi dan kebanggaan dalam terlibat dengan organisasi.

Mahmudah Enny W (2015) yang berjudul *Total Quality Management And Work Environment On Job Satisfaction And Employee Performance At PT Mount Dreams Indonesia In Gresik* Hasil penelitian secara penelitian kualitatif, menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan tingkat kinerja kualitas atau kinerja karyawan adalah ditentukan oleh variabel TQM terdiri dari: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada konsumen, informasi dan analisis, orang manajemen, dan manajemen proses

Tabel 3 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Sumber
1.	Arif Rahman (2013)	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pengairan Daerah Provinsi Lampung	Tesis
2	Rina Susanti (2013)	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran	Tesis
3	Pandjaitan D. E. (2012)	Analisis motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan personalia PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post).	Jurnal
4	Hakim A. (2012)	Peranan kepemimpinan dan motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan PT Bank mu'amalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah	Jurnal
5	Barry Z. Posner , (2015)	<i>An investigation into the leadership practices of volunteer leaders", Leadership & Organization Development</i>	Jurnal
6	Mahmudah Enny W(2015)	<i>Total Quality Management And Work Environment On Job Satisfaction And Employee Performance At PT Mount Dreams Indonesia In Gresik</i>	Jurnal

Perbedaan penelitian yang pernah dilakukan oleh Arif Rahman (2013), Rina Susanti (2013), Pandjaitan D.E (2012) dan Hakim A. (2012), Barry Z. Posner , (2015), Mahmudah Enny W (2015) dengan peneliti secara keseluruhan adalah, 1) Objek, lokasi, tempat dan waktu penelitian berbeda dengan peneliti 2) Subjek yang dipilih peneliti terdahulu jumlahnya tidak sama yaitu, menggunakan total populasi sedangkan peneliti menggunakan sampel 3) Indikator yang dipakai sebagai instrumen penelitian (kisi-kisi) kuesioner tidak sama dengan yang peneliti gunakan, 4) Analisa data penelitian yang digunakan oleh Arif Rahman (2013) dan Rina Susanti (2013) tidak menggunakan analisa data regresi linier berganda hanya menggunakan rumus koefisien determinasi untuk mengetahui kadar persentase pengaruh sedangkan peneliti menggunakan analisa data regresi linier berganda.

F. Paradigma Teori dan Kerangka Pemikiran

Berbicara soal organisasi, maka akan terpikir bahwa ada pihak yang memerintah yang disebut pimpinan/pemimpin dan ada pihak yang diperintah/bawahan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, agar pegawai memiliki kemampuan menyelesaikan tugas-tugas memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, tepat waktu, tanggap dalam bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang ditetapkan, melaksanakan tugas dengan dedikasi tinggi, maka dibutuhkan sosok pimpinan yang mampu menggerakkan, memotivasi dan bekerjasama dengan bawahan sehingga tujuan organisasi terlaksana secara efektif dan efisien, hal tersebut dikarenakan kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, tergantung pada kepemimpinan daripada atasannya, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan suatu pekerjaan dari semua jabatan yang ada dibawah

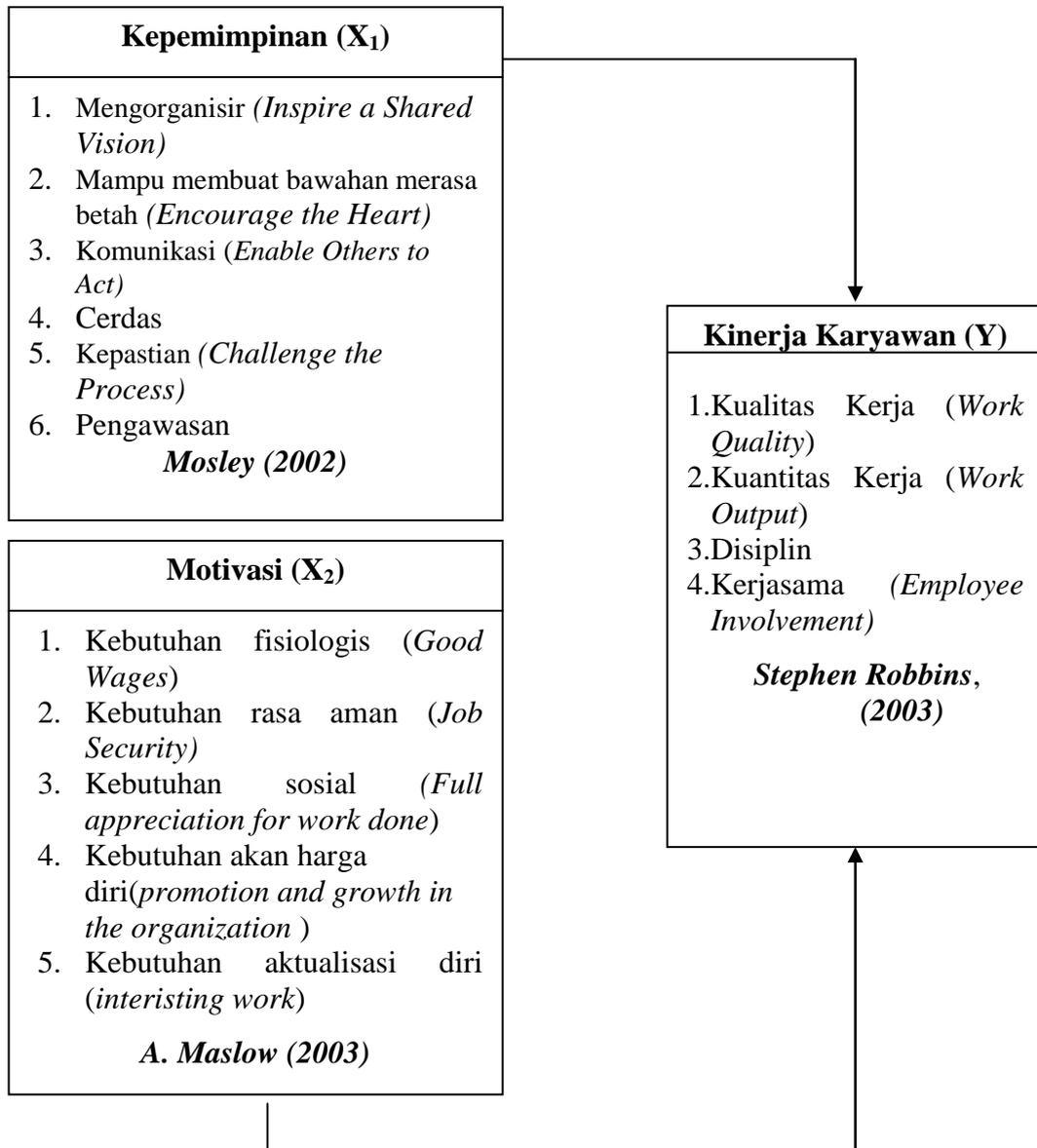
tanggung jawabnya. Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas atasan dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama. Keberadaan pemimpin dalam Organisasi adalah sangat penting karena ia memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan yang efektif akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam suatu organisasi

Sebuah ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas berhasil atau tidaknya dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, ungkapan tersebut merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi terpenting, dengan adanya efektifnya kepemimpinan maka diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan, sehingga pegawai mampu berkinerja dengan baik, oleh karena itu dapat ditarik asumsi bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi. Seorang karyawan akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika karyawan termotivasi dalam bekerja. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik, oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula, dengan adanya motivasi kerja diharapkan tujuan instansi dapat terlaksana secara efektif dan efisien, karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan organisasi, yang pada akhirnya bermuara pada pencapaian target tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, dengan kata lain kebutuhan fisiologis karyawan dapat menjadi pendorong karyawan dalam bekerja, selain itu pada dasarnya karyawan dalam bekerja ingin dihargai setiap hasil karyanya. Karyawan juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja. Rasa aman akan suasana kerja yang mampu mendorong karyawan untuk lebih berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan baik suasana aman sebelum kerja, saat kerja maupun setelah kerja. Kondisi kerja yang aman nyaman, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja semacam ini merupakan keinginan dari setiap karyawan di suatu organisasi agar menjadi daya rangsang atau stimulus mereka dalam bekerja.. Dengan motivasi yang dimiliki oleh para karyawan tersebut, ia akan bekerja dengan seoptimal mungkin dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja

Paradigma teori merupakan gambaran dari teori dimana suatu problem riset berasal atau dikaitkan (Notoatmodjo, 2005: 23). Berdasarkan teori-teori diatas, maka dapat dibuat diagram skematis kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:



Gambar 1 Paradigma pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

G. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang mungkin salah satu atau benar, tinggal bagaimana pengujian atau penelitian dilakukan. Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut yaitu

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo.

2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo.

III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif (*ekplanasi*), yaitu penelitian yang bermaksud untuk menggambarkan fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, tindakan dan lain-lain, dengan cara deskripsi dalam bentuk statistik dikarenakan data yang dikumpulkan adalah berupa data kuantitatif atau data yang berbentuk angka - angka yang didapat dari hasil penyebaran angket dan berusaha menjawab dan menguji kebenaran hipotesis.

B. Definisi Konseptual

Definisi konseptualnya penelitian ini, yaitu kepemimpinan dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo

1. Kepemimpinan adalah perilaku atau seni yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan, mempengaruhi anggota organisasi / pengikutnya, dalam rangka mencapai tujuan yang menyangkut aspek-aspek (Mengorganisir, mampu membuat bawahan merasa betah, komunikasi, cerdas, kepastian dan pengawasan)
2. Motivasi adalah dorongan-dorongan yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya memotivasi agar bekerja sesuai dengan ketentuan dan harapan instansi, yang menyangkut aspek-aspek (Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan sosial, Kebutuhan akan harga diri dan Kebutuhan aktualisasi diri)

3. Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, arti lain kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi yang menyangkut aspek-aspek, (kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin dan kerjasama)

C. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan abstraksi dari objek penelitian, sehingga dalam realitasnya diperlukan konsep yang lebih operasional untuk dapat memfokuskan penelitian. Berdasarkan tinjauan teoritis yang ada dalam penelitian, maka konsep operasional kepemimpinan dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo dapat dilihat pada dibawah ini:

Tabel 4 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Data
<i>Independent</i> Kepemimpinan	Kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan (Mosley 2002: 76)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengorganisir (<i>Inspire a Shared Vision</i>) 2. Mampu membuat bawahan merasa betah (<i>Encourage the Heart</i>) 3. Komunikasi (<i>Enable Others to Act</i>) 4. Cerdas 5. Kepastian (<i>Challenge the Process</i>) 6. Pengawasan 	<i>Skala Likert</i> (5 alternatif jawaban)
Motivasi	Motivasi merupakan salah satu teknik kepemimpinan, dalam memotivasi atau menggerakkan bawahan agar karyawan termotivasi dalam bekerja. (A.Maslow, 2003: 78)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan fisiologis (<i>Good Wages</i>) 2. Kebutuhan rasa aman (<i>Job Security</i>) 3. Kebutuhan sosial (<i>Full appreciation for work done</i>) 4. Kebutuhan akan harga diri (<i>promotion and growth in the organization</i>) 5. Kebutuhan aktualisasi diri (<i>interesting work</i>) 	<i>Skala Likert</i> (5 alternatif jawaban)

Dependent Kinerja karyawan	Kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Stephen Robbins, 2003: 17)	1. Kualitas Kerja (<i>Work Quality</i>) 2. Kuantitas Kerja (<i>Work Output</i>) 3. Disiplin 4. Kerjasama (<i>Employee Involvement</i>)	<i>Skala Likert</i> (5 alternatif jawaban)
---	---	---	---

D. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur, valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas menggunakan bantuan program *software* SPSS Versi 19.0 dengan analisa uji *skala alpha cronbac'h*. Hasil uji validitas r_{hit} kemudian di konsultasikan dengan r_{tab} , sehingga dapat disimpulkan bahwa jika $r_{hit} > r_{tab}$ maka alat ukur dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data sebaliknya jika $r_{hit} < r_{tab}$ maka alat ukur yang digunakan dinyatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Hasil uji validitas atau *try out* (uji coba alat ukur) terhadap kuesinoer variabel kepemimpinan, motivasi serta kinerja karyawan secara berturut-turut dituangkan kedalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

Item Pernyataan	Koefisien r_{hit}	Koefisien r_{tab}	Status
Soal 1	0,475	0,444	Valid
Soal 2	0,491	0,444	Valid
Soal 3	0,486	0,444	Valid
Soal 4	0,469	0,444	Valid
Soal 5	0,502	0,444	Valid
Soal 6	0,466	0,444	Valid
Soal 7	0,504	0,444	Valid
Soal 8	0,592	0,444	Valid
Soal 9	0,487	0,444	Valid
Soal 10	0,479	0,444	Valid

Berdasarkan tabel rangkuman uji validitas sebagaimana dijelaskan tabel di atas yang dilihat dari Koefisien r_{hit} jika di konsultasikan dengan r_{tab} dengan taraf signifikan 5% pada $n = 20 = 0,444$, ternyata r_{hit} lebih besar dari r_{tab} , dengan demikian semua item atau butir-butir pertanyaan tentang kepemimpinan dinyatakan valid, dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang sah serta dapat menunjukkan gambaran tentang variabel kepemimpinan

Tabel 6 Hasil Uji Validitas Motivasi

Item Pernyataan	Koefisien r_{hit}	Koefisien r_{tab}	Status
Soal 1	0,708	0,444	Valid
Soal 2	0,634	0,444	Valid
Soal 3	0,657	0,444	Valid
Soal 4	0,722	0,444	Valid
Soal 5	0,565	0,444	Valid
Soal 6	0,655	0,444	Valid
Soal 7	0,586	0,444	Valid
Soal 8	0,592	0,444	Valid
Soal 9	0,525	0,444	Valid
Soal 10	0,573	0,444	Valid

Berdasarkan tabel rangkuman uji validitas sebagaimana dijelaskan tabel di atas yang dilihat dari Koefisien r_{hit} jika di konsultasikan dengan r_{tab} dengan taraf signifikan 5% pada $n = 20 = 0,444$, ternyata r_{hit} lebih besar dari r_{tab} , dengan demikian semua item atau butir-butir pertanyaan tentang motivasi dinyatakan valid, dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang sah serta dapat menunjukkan gambaran tentang variabel motivasi

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item Pernyataan	Koefisien r_{hit}	Koefisien r_{tab}	Status
Soal 1	0,471	0,444	Valid
Soal 2	0,462	0,444	Valid
Soal 3	0,488	0,444	Valid
Soal 4	0,628	0,444	Valid
Soal 5	0,494	0,444	Valid
Soal 6	0,542	0,444	Valid
Soal 7	0,451	0,444	Valid
Soal 8	0,492	0,444	Valid
Soal 9	0,628	0,444	Valid
Soal 10	0,494	0,444	Valid

Berdasarkan tabel rangkuman uji validitas sebagaimana dijelaskan tabel di atas yang dilihat dari Koefisien r_{hit} jika di konsultasikan dengan r_{tab} dengan taraf signifikan 5% pada $n = 20 = 0,444$, ternyata r_{hit} lebih besar dari r_{tab} , dengan demikian semua item atau butir-butir pertanyaan tentang kinerja karyawan dinyatakan valid, dan dapat digunakan sebagai alat ukur yang sah serta dapat menunjukkan gambaran tentang variabel kinerja karyawan

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah keajegan (konsistensi) alat pengumpul data/ instrumen dalam mengukur apa saja yang diukur. Instrumen yang reliabel maksudnya instrumen yang jika digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas menggunakan bantuan program *software* SPSS Versi 19.0 dengan menggunakan uji skala cronbach alpha, alat ukur dikatakan reliabel jika nilai alpha yang didapat $> 0,60$. Hasil uji reliabilitas terhadap kuesinoer variabel kepemimpinan, motivasi serta kinerja karyawan secara berturut-turut dituangkan kedalam tabel sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Status
Kepemimpinan	0,781	Reliabel
Motivasi	0,877	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,787	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas kuesioner di atas di dapat nilai Alpha sebesar kepemimpinan sebesar 0,781, nilai Alpha sebesar motivasi sebesar 0,877 dan nilai Alpha sebesar kinerja karyawan sebesar 0,877 dan dan dapat ditarik kesimpulan bahwa kuesioner yang di gunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai alpha nya $>0,60$ hal ini menunjukkan bahwa alat ukur yang di gunakan dalam penelitian ini sudah memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisiten dalam mengukur gejala yang sama.

E. Populasi, Sampel dan Teknik *Sampling*

1 Populasi

Menurut Sutrisno Hadi (2002: 150) populasi adalah satuan individu yang menjadi sasaran atau sejumlah individu yang akan dijadikan subyek dalam penelitian. Berdasarkan pendapat tersebut maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo yang berjumlah 327 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian yang diambil dari keseluruhan subjek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Notoatmodjo, 2005: 34). Teknik pengambilan jumlah sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin (Arikunto, 2001:172) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel (10%)

Berdasarkan rumus diatas jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{327}{1 + 327(0,1)^2}$$

$$= \frac{327}{4,27}$$

$$= 76,5$$

$$= 76 \text{ orang karyawan (dibulatkan kebawah, Sudjana 2005: 173)}$$

Dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini ditetapkan sebanyak 76 orang karyawan.

3. Teknik *Sampling*

Teknik pengambilan sampel menggunakan *stratified random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara mengidentifikasi karakteristik secara umum dari anggota populasi dan menentukan proporsi dari masing-masing unit analisis kemudian diambil sampel yang mewakili unit analisis tersebut secara random atau acak (Hadi, 2002: 205).

Tabel 9 Proporsi Random Sampling

No.	Nama Bidang/Departemen	Populasi (Σ Karyawan)	Sampel (Σ Karyawan)
1.	Publishing-GB	42	$\frac{42 \times 76}{327} = 9$
2.	Produksi	69	$\frac{69 \times 76}{327} = 17$
3.	SCM	26	$\frac{26 \times 76}{327} = 6$
4.	IT	38	$\frac{38 \times 76}{327} = 9$
5	Traffic	31	$\frac{31 \times 76}{327} = 7$
6	Purchasing	20	$\frac{20 \times 76}{327} = 5$
7	Quality Assurance	16	$\frac{16 \times 76}{327} = 4$
8	Marketing	42	$\frac{42 \times 76}{327} = 9$
9	HR & GA	21	$\frac{21 \times 76}{327} = 5$
10	Finance & Accounting	22	$\frac{22 \times 76}{327} = 5$
Jumlah		327	76

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data dalam penelitian ini, maka digunakan teknik pengumpulan data melalui:

1. Observasi

Observasi yaitu mengadakan penelitian langsung dengan cara pengamatan kepada objek penelitian untuk memperoleh data - data informasi yang akurat.

2. Wawancara

Wawancara yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung kepada responden yang ada pada penelitian. Dalam penelitian ini peneliti melakukan tanya jawab secara langsung yaitu karyawan PT Tiga Serangkai Solo untuk mendapatkan data mengenai data - data motivasi dan kepemimpinan

3. Kuisisioner

Mengumpulkan data dengan menyebarkan angket yang berisikan pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel-variabel yang akan diteliti.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu penyelidikan yang menggunakan sumber-sumber dokumentasi untuk mendapatkan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dokumentasi yaitu PT Tiga Serangkai Solo untuk mendapatkan data mengenai data - data lokasi penelitian, kondisi sarana dan prasarana, data absensi karyawan serta data mengenai profil PT Tiga Serangkai Solo

G. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisa data kuantitatif. Metode kuantitatif yaitu analisis secara statistik dikarenakan data yang dikumpul adalah berupa data kuantitatif atau data yang berbentuk angka-angka yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner

1) Regresi Linier Berganda

Analisis untuk mengetahui kepemimpinan dan motivasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo secara bersama-sama di gunakan rumus regresi linier berganda pengolahan data menggunakan alat bantu *Software* SPSS dengan rumus:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Et$$

Keterangan:

\hat{Y} = Kinerja karyawan

α = Parameter / Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi Variabel X_1

β_2 = Koefisien Regresi Variabel X_2

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

E_t = *Error term*

2) Koefisien Determinasi atau Koefisien Penentu (KP)

Analisis untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo, menggunakan bantuan program *software* SPSS Versi 19.0, dengan rumus:

$$\mathbf{KP} = \mathbf{r^2} \times \mathbf{100\%}$$

Keterangan:

r^2 = Korelasi

KP = Koefisien penentu

3) Uji Hipotesis

Analisis untuk menguji kebenaran hipotesis secara parsial digunakan uji t menggunakan bantuan program *software* SPSS Versi 19.0, dimana jika nilai sig < 0,05 maka hipotesis yang diajukan diterima atau H_0 tidak didukung dan H_a didukung.

$H_0 : \beta = 0 =$ Tidak ada pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo

$H_a : \beta \neq 0 =$ Ada pengaruh pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo

Adapun rumus uji t tersebut adalah sebagai berikut:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t_{hit} = Pengujian signifikansi koefisien korelasi *product moment*

r^2 = Koefisien Korelasi *Product moment*

n = Jumlah anggota sampel

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan kajian teoritik serta hasil analisis data dan temuan-temuan dilapangan, maka dapat disimpulkan bahwa, penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo, selain itu berdasarkan kriteria penilaian per indikator variabel kepemimpinan didapat indikator “Pengawasan” yang mendapat apresiasi terendah artinya secara keseluruhan responden memberikan penilaian bahwa pengawasan atasan terhadap kinerja bawahan kurang berjalan efektif
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tiga Serangkai Solo. selain itu berdasarkan kriteria penilaian per indikator variabel motivasi didapat indikator “Kebutuhan akan harga diri (*promotion and growth in the organization*)” yang mendapat apresiasi terendah artinya atasan jarang memberikan penghargaan khususnya promosi jabatan terutama pada karyawan yang berprestasi dan telah bekerja maksimal terlebih lagi karyawan yang telah mengabdikan diri pada perusahaan selama puluhan tahun

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka terdapat beberapa saran yang penulis ajukan. Saran ini mengacu pada item-item pada setiap indikator yang mendapat skor terbawah atau paling rendah, saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penilaian per indikator variabel kepemimpinan didapat indikator “pengawasan” yang mendapat apresiasi terendah oleh karena itu hendaknya frekuensi pengawasan pimpinan perlu lebih ditingkatkan, pimpinan harus lebih sering mengadakan sidak dan melakukan pengawasan rutin setiap hari, dan terjun kelapangan pada saat karyawan bekerja demikian diharapkan karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja
2. Berdasarkan hasil penilaian per indikator variabel motivasi didapat indikator ”kebutuhan aktualisasi diri” yang mendapat apresiasi terendah secara keseluruhan responden memberikan penilaian bahwa atasan jarang memberikan penghargaan terutama dalam kesempatan memperoleh promosi jabatan yang lebih baik, untuk itu hendaknya atasan lebih menerapkan budaya system *reward*, dengan kata lain memberikan penghargaan promosi jabatan bagi karyawan yang telah bekerja optimal dan berprestasi serta khususnya bagi karyawan yang telah mengabdikan diri berpuluh-puluh tahun bekerja dengan demikian diharapkan pegawai akan bersemangat dan dapat menjadi motivator atau dorongan bagi pegawai dalam bekerja. yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil penilaian per indikator variabel kinerja karyawan didapat indikator “disiplin” yang mendapat apresiasi terendah, masalah disiplin kerja karyawan perlu lebih ditingkatkan. Hendaknya atasan memberikan sanksi yang tegas dan tidak memihak, serta proporsional bagi karyawan yang melanggar ketentuan jam kantor yang berlaku, dengan demikian diharapkan disiplin karyawan dapat lebih meningkat dan diharapkan dapat menimbulkan efek jera bagi karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Arif Rahman, 2013, *Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pengairan Daerah Provinsi Lampung*, Widagdo, Tesis, Tidak Dipublikasikan
- Arikunto, Suharsini, 2001, *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Armstrong & Barong, 2001. *Konsep Kinerja Organisasi*. Jakarta. Bhineka Tunggal.
- Barry Z. Posner , 2015, *An investigation into the leadership practices of volunteer leaders*", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 7 pp. 885 – 898
- Bernardin, 2003. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Jakarta PT Ganudra Pustaka Utama.
- Davis, 2006. *Kinerja Cetakan Keempat*. Jakarta. PT Gramedia.
- Gibson, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Jaya Abadi.
- Hadi, S, 2002. *Pengantar Pengolahan Data*. Jakarta. Sinar Baru.
- Hakim A, 2012, *Peranan kepemimpinan dan motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan PT Bank mu'amalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah*, *Jurnal MSDM*, Vol 29, di akses 26 April 2016.
- Hasibuan, M, 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta. Gunung Agung.
- Herujito, Y.M. 2005. *Leadership*. PT Glora Aksara Pratama. Jakarta.
- Herzberg, 2001. *Teori Motivasi ke Dua*. Jakarta. Pustaka Indah.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kusnadi, 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Mahmudah Enny W, 2015, *Total Quality Management And Work Environment On Job Satisfaction And Employee Performance At PT Mount Dreams Indonesia In Gresik*, *The International Journal Of Business & Management*, www.theijbm.com

- Mangkuprawira, Anwar, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta. Brawijaya.
- Manulang, 2002. *Pengembangan Karyawan*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Maslow, Abraham, 2003. *Teori Motivasi dan Aplikasinya (Cetakan Kedua)*. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- McClelland, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia–Kedisiplinan Karyawan*. Jakarta. Universitas Mercu Buana.
- Mosley, 2002. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Bandung. Vioner Mandiri.
- Mutamimah, 2001. *Kepuasan Kerja Karyawan*. Yogyakarta. Kanisius.
- Nasution, 2000. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kekaryawanan*. Jakarta. Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex, 2002. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2005. *Metode Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pandjaitan D. E, 2012, *Analisis motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan personalia PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post)*. Jurnal MSDM, Vol 101, di akses 26 April 2016.
- Rauch & Behling, 2003. *Kebutuhan Dasar Kejiwaan, Dorongan dan Semangat Kerja Karyawan*. Jakarta. Erlangga.
- Rina Susanti, 2013, *Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pesawaran*, Widagdo, Tesis, Tidak Dipublikasikan.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Grasindo Jakarta.
- Samsudin, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Prenhalindo.
- Siagian, Sondang, 2001. *Sistem Manajemen Kerja*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soeprihanto, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta. Brawijaya.

- Soeprihanto, 2006. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Stephen, Robbins, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta. PT Indeks.
- Sudjana, Nana, 2005, *Penelitian Prametrik dan Non Parametrik*, Jakarta, Grasindo.
- Tannebaum, 2002. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Terry, GR. 2001. *Dasar-daras Manajemen*. Yogyakarta. UUP-AMP-YKPN.
- Umar, Nimran, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, MNC Publishing
- Utomo Tri Widodo, 2001. *Manajemen Publik*. Jakarta. Grasindo. Erlangga.
- Wahjosumidjo, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Jakarta. PT Indeks.
- Zainun, 2001. *Kebijakan kinerja organisasi*. Elek Media Komputindo. Jakarta.