

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT NAWAJAYA DIRGANTARA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Sarjana Program Studi Manajemen



Oleh:

DESSI ARISANDI
NIM: 2013511015

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1
JAKARTA
2017**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : DESSI ARISANDI

NIM : 2013511015

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya berada dipundak Saya, Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 3 Maret 2017

Dessi Arisandi
NIM: 2013511015

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA – PRODI MANAJEMEN S1**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Dessi Arisandi
NIM : 2013511015
Program : Sarjana Program Studi Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap
Kinerja Karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara

Jakarta, 3 Maret 2017

Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 2

Dr. Heru Mulyanto, SE., MM

Esti Handayani, SE., MM

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT NAWAJAYA DIRGANTARA**



DESSI ARISANDI
NIM: 2013511015

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada hari Jumat tanggal 10 bulan Maret 2017
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai
Skripsi Program Sarjana Program Studi Manajemen STIE IPWIJA

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. <u>Ir. Jen Z. A. Hans, Ph.D</u>
Ketua | <u>.td tangan.....</u>
Tanggal: |
| 2. <u>Dr. Heru Mulyanto, SE., MM</u>
Anggota | <u>.td tangan.....</u>
Tanggal: |
| 3. <u>Susanti Widhiastuti, SE., MM</u>
Anggota | <u>.td tangan.....</u>
Tanggal: |

Menyetujui,
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Program Sarjana – Program Studi Manajemen
Ketua Program,

Y.I. Gunawan, SE, MM
Tanggal:

ABSTRAK

Kepemimpinan dan Motivasi merupakan tiga dari beberapa faktor yang diduga relatif besar dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Nawajaya Dirgantara. Untuk membuktikan pengaruh keduanya maka dilakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nawajaya Dirgantara.

Penelitian dilakukan di PT. Nawajaya Dirgantara dengan mengambil 33 pegawai sebagai sampel penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan instrumen kuesioner tertutup lima skala penilaian. Penelitian dilakukan secara kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan data penelitian dan melakukan analisis inferensi. Analisis regresi linier ganda dan koefisien determinasi ganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji-F.

Penelitian menghasilkan dua temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan arah positif; 2) Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan arah positif

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka untuk meningkatkan Kinerja Karyawan disarankan agar dilakukan upaya memperbaiki Kepemimpinan dan Motivasi.

Kata kunci :

Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Leadership and motivation are the three factors of a few relatively large factors suspected to influence employee performance on the PT. Nawajaya Dirgantara. These research aimed to determine the effect of leadership and motivation toward employee performance on the PT. Nawajaya Dirgantara.

Research conducted at the PT. Nawajaya Dirgantara by taking 33 employees as the research sample, calculated using the Slovin formula of the total population of 100 employees at the margin of error of 1%. Data were collected by questionnaire instruments covered by the five rating scale from strongly disagree to strongly agree. Quantitative research was conducted by describing and analyzing research data. The multiple linier regression analysis and multiple determination coeficient are the statistic approach to data analysis. Hypothesis testing is done by t-test and F-test.

The study produced two major findings consistent with the hypothesis put forward, that are: 1) Leadership has a significant effect on employee performance in a positive direction; 2) Motivation has a significant effect on employee performance in a positive direction.

Base on the research finding, in order to increase employee performance can be done by increasing leadership, motivation and employee performance.

Key words:

Leadership, Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan ridho-nya maka Skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Sarjana - Program Studi Manajemen STIE IPWIJA.

Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Heru Mulyanto, SE., MM dan Ibu Esti Handayani, SE., MM, selaku pembimbing skripsi yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi
2. Y.I. Gunawan, SE, MM, selaku Ketua Program Sarjana Program Studi Manajemen STIE IPWIJA
3. Dr. Suyanto, SE, MM, selaku ketua STIE IPWIJA
4. Civitas Akademi STIE IPWIJA.
5. Rekan-rekan mahasiswa (kelompok Genggong) Program Sarjana Program Studi Manajemen STIE IPWIJA.
6. Pimpinan dan staf PT Nawajaya Dirgantara di Jakarta yang telah meluangkan waktu kelancaran penelitian.
7. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat terutama ibunda Sri Agustini, ayahanda Ngadin, Witri Purwantini (kakak ke-1), Sumiyati (kakak ke-2), Iwan Trimawan (kakak ke-3), Ariyahanto (kakak ke-4), Subagiah Yati (kakak ke-5), dan Erdwan Robbiansyah (adik).
8. Pihak lain, Mariana Monica, Ria, Teguh dan yang lainnya tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak keterbatasan pada susunan skripsi sehingga kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan penulisan laporan penelitian di kemudian hari. Namun demikian, penulis tetap berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

Terima kasih.

Jakarta, 3 Maret 2017

Dessi Arisandi
Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRAC	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Penulisan	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	7
2.2. Penelitian Terdahulu	38
2.3. Kerangka Pemikiran	40
2.4. Hipotesis	43
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	45
3.2. Desain Penelitian	45
3.3. Operasionalisasi Variabel	46
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling	48
3.5. Metode Pengumpulan Data	51
3.6. Instrumentasi Variabel	52
3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	53

BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Hasil Penelitian	58
4.2.	Pembahasan Penelitian	78
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	82
5.2.	Saran	82
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Rencana Penelitian	45
Tabel 3.2	Rencana Penelitian.....	46
Tabel 3.3	Operasionalisasi Variabel	47
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	61
Tabel 4.4	Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.....	62
Tabel 4.5	Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan.....	63
Tabel 4.6	Uji Validitas Variabel Motivasi	64
Tabel 4.7	Uji Reliabilitas Variabel Motivasi	64
Tabel 4.8	Uji Variabel Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	66
Tabel 4.10	Deskripsi Variabel Kepemimpinan.....	67
Tabel 4.11	Deskripsi Variabel Motivasi	68
Tabel 4.12	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	69
Tabel 4.13	Coeficient Uji Asumsi Multikolinieritas.....	71
Tabel 4.14	Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi.....	72
Tabel 4.15	Model Summary Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	73
Tabel 4.16	Anova Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	74
Tabel 4.17	Koefisien Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Alur Pikir	43
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	60
Gambar 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Gambar 4.3	Normal P-P Plot Asumsi Normalitas	73
Gambar 4.4	Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner.....	84
Lampiran 2.	Data Responden.....	89
Lampiran 3.	Tabulasi Data Hasil Kuesioner	90
Lampiran 4.	Uji Validitas Reliabilitas	93
Lampiran 5.	Data Variabel Penelitian.....	96
Lampiran 6.	Analisis Regresi Linier Ganda	100

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Perkembangan ini dimulai sejak adanya kerjasama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih. Pengelolaan Sumber Daya ini sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi melalui manajemen yang merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan banyak unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau pemimpin. Sumber Daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan

Sumber Daya Manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Selain dari hal kepemimpinan yang ditujukan seorang pemimpin untuk memberikan arahan kepada bawahan, hal penting lain yang harus dipahami oleh seorang pemimpin bahwa mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung, karyawan merupakan assets yang sangat berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihny. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Sehingga untuk bisa memadukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan seorang pemimpin harus mengintegrasikan kedua hal tersebut, salah satunya dengan pemberian motivasi. Dengan motivasi ini pemimpin dapat mendorong atau menggerakkan potensi bawahan,, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja dengan giat.

Kecanggihan peralatan yang didukung Sumber Daya Manusia yang terampil dan berkualitas akan dapat memberikan manfaat yang besar untuk perusahaan sesuai dengan tuntutan perkembangan keadaan. Kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam hal ini adalah karyawan. Kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dengan kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mencoba melakukan penelitian untuk mengetahui kepemimpinan yang dilakukan PT Nawajaya Dirgantara oleh pemimpin, motivasi yang dilakukan atasan kepada bawahan (karyawan), serta mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, untuk selanjutnya penelitian ini teruang dalam sebuah judul yaitu "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka permasalahan umum penelitian ini adalah "Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara". Permasalahan tersebut selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara. Tujuan tersebut selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi

peneliti yang akan melakukan penelitian di bidang SDM khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan

2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan motivasi dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja karyawan di PT Nawajaya Dirgantara.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dimana sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesa dimana landasan teori yang terkait dengan topik penelitian ini

mencakup grand teori dan teori mengenai kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

merupakan bab yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN

merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai gambaran umum PT Nawajaya Dirgantara, karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variable penelitian, analisis data penelitian, pembahasan dan implikasi manajerial.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen dan organisasi bukan tujuan, tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai itu adalah pelayanan dan atau laba (*profit*). Walaupun manajemen dan organisasi hanya merupakan "alat dan wadah" saja tetapi harus diatur dengan sebaik-baiknya. Karena jika manajemen dan organisasi ini baik maka optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat.

Pengertian manajemen menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006:2) adalah sebagai berikut: "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan tertentu".

Pengertian Manajemen menurut Henry Simamora (2004:4), "manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan".

Adapun pengertian manajemen menurut G. R. Terry dalam buku Malayu S. P. Hasibuan (2006:2) adalah sebagai berikut :

”Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performend to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and resources”.

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Dengan adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab ini maka terbentuklah kerja sama dan keterkaitan formal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai. Manajemen selalu terdapat dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan-yayasan, pemerintah, dan lain-lain sebagainya.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari 6 unsur (6M) yaitu : *man, money, methode, material, machines, dan market*. Unsur *man* (manusia) ini berkembang menjadi satu bidang ilmu pengetahuan manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, kerana manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga

dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan peraturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksi, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya.

Pengertian MSDM menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2002:2) adalah sebagai berikut: “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Henry Simamora (2004:4) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”. Sedangkan pengertian MSDM menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari tiga komponen yaitu pengusaha, karyawan, dan pimpinan atau manajer.

2.1.2. Kepemimpinan

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik central dari setiap aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Bagaimana dinamika dan dunamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas,

dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh kerana kecakapan, kemampuan, dan perilakunya.

Pengertian pemimpin menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005:169) adalah sebagai berikut :

”Pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Robert Tanembuan dalam buku Malayu S. P. Hasibuan (2006:43) adalah sebagai berikut :

”Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Gibson et al. (1991, p.364) dalam buku Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:152) Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok .

Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut :

1. Tanggung jawab yang seimbang
2. Model peranan yang positif
3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
4. Memiliki pengaruh positif

5. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain

Selain karakteristik seorang pemimpin yang baik harus dapat memainkan peranan pentingnya dalam melakukan tiga hal berikut, yaitu:

1. Mengatasi penolakan terhadap perubahan
2. Menjadi perantara bagi kebutuhan kelompok-kelompok di dalam dan di luar organisasi
3. Membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

Siagian (2003:27) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

- a. Tipe Otokratik Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.
- b. Tipe Paternalistik Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:
 1. Bersikap selalu melindungi
 2. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

3. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
 4. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
 5. Melakukan pengawasan yang ketat.
- c. Tipe Kharismatik Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.
- d. Tipe Laissez Faire Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan

dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

- e. Tipe Demokratik Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat adil. Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Memberi sugesti. Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

- c. Mendukung tujuan Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.
- d. Katalisator Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.
- e. Menciptakan rasa aman Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.
- f. Sebagai wakil organisasi Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

- g. Sumber inspirasi. Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.
- h. Bersikap menghargai. Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

2.1.3. Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *Mavere* yang berarti dorongan atau penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong

gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi hanya dapat diberikan kepada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagi orang-orang yang tak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut tidak perlu dimotivasi karena percuma. Memotivasi ini sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (needs) dan keinginan (wants) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Dalam memotivasi ini pimpinan hanya berdasarkan perkiraan-perkiraan mengenai kebutuhan atau keinginan-keinginan yang dapat merangsang gairah kerja bawahannya. Manajer dalam memotivasi ini harus menyadari, bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan, ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:219) "Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Harold Koontz dalam Hasibuan (2006:219) menyatakan *"motivation refers to the drive and fort to satisfy a want or goal"*.

Artinya: "motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan". Menurut Wayne F. Cascio dalam Hasibuan (2006:219) menyatakan "*Motivation is a force that results from an individuals desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst, socialapproval)*". Artinya: "Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat)".

Stephen P. Robbine dalam Hasibuan (2006:219) menyatakan:

"We will define motivation as the willingness to exert high level of effort toward organization goals, conditional by efforts ability to satisfy some individual need". Artinya: "Kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu".

American Encyclopedia dalam Hasibuan (2006:219) mengemukakan "*Motivation: That predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual which arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior"*. Artinya: "Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya.

Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia". Merle J.

Moskowits dalam Hasibuan (2006:220) menyatakan *"motivation is usually defined the initiation and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior"*. Artinya: "Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku".

Aspek motivasi di bedakan antara aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis. Dalam aspek aktif atau dinamis, motivasi akan tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam aspek pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diinginkan.

Keinginan dan kegairahan kerja dapat di tingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, yaitu :

1. Aspek motivasi statis yang tampak sebagai keinginan dan kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar dan harapan yang akan diperolehnya dengan tercapainya tujuan organisasi.
2. Aspek motivasi statis yang berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan agar dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pokok yang diharapkan.

Dr. David McClellan dalam Hasibuan (2006:220) mengemukakan pola motivasi sebagai berikut:

1. *Achievment motivation*. Adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan. Untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation motivation*. Adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence motivation*. Adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan dengan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power motivation*. Adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

Tujuan pemberian motivasi:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Memperthankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absen di karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

12. Dan lain sebagainya

Asas-asas motivasi:

1. Asas mengikutsertakan
2. Asas komunikasi
3. Asas pengakuan
4. Asas wewenang yang didelegasikan
5. Asas adil dan layak
6. Asas perhatian timbal balik

Alat-alat motivasi:

1. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar.
2. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja.
3. Kombinasi material dan nonmaterial insentif, yaitu motivasi yang diberikan berupa material (uang dan barang) dan nonmaterial (medali-piagam) jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

Jenis-jenis motivasi:

1. Motivasi positif (insentif positif) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah).

Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif itu efektif merangsang gairah kerja bawahan. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka waktu pendek saja.

Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Metode-metode motivasi:

1. metode langsung (*direct motivation*), adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
2. motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas yang mendukung serta yang menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

Model-model motivasi :

1. Model tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif material kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang-barang) saja.
2. Model hubungan manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairahnya kerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan material dan nonmaterial karyawan maka motivasi bekerja akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan material dan nonmaterial.
3. Model sumber daya manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Teori-Teori Motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006:223) teori motivasi dikelompokkan atas :

Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan berindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (*inner needs*) dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat orang itu bekerja.

Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Salah satu teori kepuasan yaitu "*Maslow's Need Hierarch Theory*". Dasar *Maslow's Need Hierarch Theory* :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak; keinginan ini terus- menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.

- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskam tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- c. Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut:
- 1) *Physiological needs* (kebutuhan fisik = biologis) Yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara perumahan dan lain-lain.
 - 2) *Safety and security needs* (keamanan dan keselamatan) Adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
 - a) Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan diwaktu jam-jam kerja.
 - b) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, misalnya keamanan kendaraan.
 - 3) *Affiliation or acceptance needs* (Belongingness)
Adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorang pun manusia yang ingin hidup menyendiri di tempat terpencil. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu :
 - a. kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*)

- b. kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
- c. kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- d. kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

4) *Esteem or status needs*

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5) *Self actualization* Adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi seorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal, yaitu :

- a). Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atau usaha individu itu sendiri.
- b). Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus menerus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang individu.

Maslow's Need Hierarch Theory ini mempunyai kelemahan dan kebaikan sebagai berikut:

Kebaikannya:

- 1) Teori ini memberi informasi bahwa kebutuhan manusia itu jamak (material dan nonmaterial) dan bobotnya bertingkat-tingkat pula.
- 2) Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku atau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang akan memberikan kepuasan kepadanya.
- 3) Kebutuhan manusia itu berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya.
- 4) Manajer akan lebih mudah memberikan alat motivasi yang paling sesuai untuk merangsang semangat bekerja bawahannya.

Kelemahannya:

- 1) Menurut teori ini kebutuhan manusia itu adalah bertingkat-tingkat atau hierarkis, tetapi kenyataannya manusia menginginkannya tercapai sekaligus, seperti lapar-makan-lapar lagi-makan lagi-dan seterusnya.
- 2) Walaupun teori ini sangat populer, tetapi belum pernah di coba kebenarannya karena Maslow mengembangkannya hanya atas dasar pengamatannya saja.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu perbuatan usaha untuk menggerakkan dan mendorong orang lain agar mereka mau bekerja sama dalam melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan yang menjadi tujuannya, sampai kebutuhan itu terpuaskan kemudian digantikan dengan tujuan-tujuan yang lainnya. Indikator dari motivasi ialah: hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan.

2.1.4. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto (1991:3) dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:9) adalah: "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)"

Pengertian kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) adalah sebagai berikut :

"Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Pengertian prestasi kerjas Menurut Malayu Hasibuan (2005:87) adalah:

"prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu."

Menurut Veithzal Rivai (2009:549) mengemukakan bahwa "Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, performance assessment, employment evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating.*"

Pengertian penilaian prestasi karyawan menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2002:69) dari berbagai pendapat adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan keduanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan, pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai data yang ada di bagian personalia.

2. Aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom (1997) yang dikutip dalam buku Veithzal Rivai (2008:324) bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja dapat dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005:95) unsur-unsur yang dinilai didalam prestasi kerja adalah:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan berkerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya. Unsur prestasi karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas.

3. Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. mengetahui perkembangan, yang meliputi;
 - a. identifikasi kebutuhan pelatihan
 - b. umpan balik kinerja
 - c. menentukan transfer dan penugasan
 - d. identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan

2. pengambilan keputusan administrative, yang meliputi;
 - a. keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan dan memberhentikan karyawan
 - b. pengakuan kinerja karyawan
 - c. pemutusan hubungan kerja
 - d. mengidentifikasi yang buruk
3. keperluan perusahaan, yang meliputi;
 - a. perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan
 - b. evaluasi terhadap sistem SDM
 - c. penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
4. dokumentasi, yang meliputi;
 - a. kriteria untuk validasi penelitian
 - b. dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
 - c. membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif

pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu:

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upah, bonus atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat.
5. Pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
6. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan.
7. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur Staffing departemen SDM.
8. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
9. Ketidak akuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam sistem informasi manajemen SDM.
10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan. Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat.
11. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan eksternal. Kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau hal lain seperti hal pribadi.
13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja. Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen.
14. Umpan balik ke SDM. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

4. Faktor-Faktor Penghambat Penilaian Kinerja

Penyedia sering kali tidak berhasil untuk meredam emosi dalam menilai prestasi kinerja karyawan, hal ini menyebabkan penilaian menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias ini mungkin terjadi sebagai akibat ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bentuk bias yang umum terjadi:

1. Kendala hukum/legal

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal.

2. Bias oleh penilai (penyedia)

Bentuk-bentuk bias yang biasanya terjadi adalah:

- a. Halo effect. Terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam artim positif maupun negatif.
- b. Kesalahan kecenderungan terpusat. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan keposisi ekstrim.

- c. Bisa karena terlalu lunak dan terlalu keras. Bias ini terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah atau terlalu ketat dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
 - d. Bias karena penyimpangan lintas budaya. Setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada budayanya.
 - e. Prasangka pribadi. Sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.
 - f. Pengaruh kesan terakhir. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan penampilan karyawan saat sekarang yang masih diingat oleh penilai.
3. Mengurangi bias penilaian Pelatihan untuk penilai perlu melibatkan tiga hal berikut:
- a. Penyimpangan dan penyebab mereka harus diterangkan;
 - b. Peran penilai kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan harus diterangkan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas;
 - c. Dengan bantuan departemen SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja di masa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan perusahaan dimasa depan. Selain faktor-faktor diatas yang menyebabkan terjadinya dalam penilaian kinerja, dalam praktiknya pendekatan penilaian harus dapat mengidentifikasi standar kinerja, mengukur criteria, dan kemudian memberi umpan balik kepada karyawan dan departemen SDM.

5. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.

1. Metode penilain berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk penilaian prestasi kinerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan ini. Teknik penilaian ini meliputi:

- a. skala peringkat (*rating scale*)
- b. daftar pertanyaan (*checklist*)
- c. metode dengan pilihan terarah (*forced choice methode*)
- d. metode peristiwa kritis (*critical incident methode*)
- e. metode catatan prestasi
- f. skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale=BARS*)
- g. methode peninjauan lapangan (*fiel review methode*)
- h. tes dan observasi prestasi kerja (*performance test and observation*)
- i. pendekatan evaluasi komaratif (*comparative evaluation approach*)

2. Metode penilaian berorientasi masa depan Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Inilah yang membedakan perusahaan modern dengan yang lainnya dalam memandang karyawan (SDM).

- a. penilaian diri sendiri (*self appraisal*)
- b. manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)
- c. penilaian secara psikologis
- d. pusat penilaian (*assessment centeruation approach*)

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

1. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)

Penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai 41 International Wiratama Indonesia). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap

kinerja perusahaan. Dan variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Vera Parlinda, M.Wahyudin (2009)

Penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi menurut analisa data di muka ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta. Tetapi Nilai F-hitung sebesar 29,809. Artinya bahwa secara bersama-sama faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan.

3. Imam Fauzi (2011)

Penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif, signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

4. Shadare Oluseyi. A (*Department of Industrial Relations and Personnel Management*) dan Hammed, T. Ayo (*Departement of Guidance and Conselling*) meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan di Beberapa Industri di Ibadan, Oyo State, Nigeria menyatakan bahwa adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap

kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Penelitian mereka dimuat dalam *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275 Issue 16 (2009).

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara. Di dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Dalam hal ini, motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi. Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan dicapai. Indikator dari

motivasi meliputi hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan. Namun hal tersebut perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Kepemimpinan dan motivasi saling terkait dalam mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

Keterkaitan antar masing-masing variabel yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Oleh karena itu,

dapat diduga bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

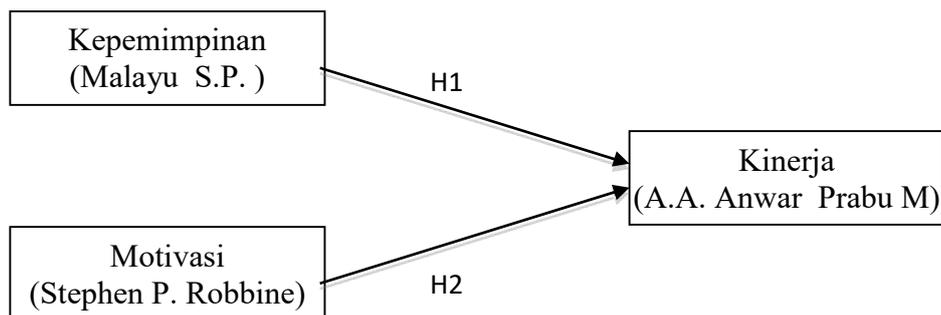
Motivasi adalah sekelompok faktor yang ada dalam diri maupun di luar diri seseorang yang mendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara mencurahkan segala daya dan potensi yang ada. Sehingga pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi dapat meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Motivasi merupakan suatu perbuatan usaha untuk menggerakkan dan mendorong orang lain agar mereka mau bekerja sama dalam melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan yang menjadi tujuannya, sampai kebutuhan itu terpuaskan kemudian digantikan dengan tujuan-tujuan yang lainnya. Indikator dari motivasi ialah: hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan. Oleh karena itu, dapat diduga bahwa motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

Berdasar uraian di atas, maka kerangka pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1.

Alur Pikir



Alur	Sumber
Kepemimpinan → Kinerja	(Malayu S. P. Hasibuan, 2005:169; A.A. Anwar Prabu Mangkunegara,2009:9)
Motivasi → Kinerja	(Stephen P. Robbine dalam Hasibuan (2006:219); A.A. Anwar Prabu Mangkunegara,2009:9)
Kepemimpinan + Motivasi → Kinerja	(Malayu S. P. Hasibuan, 2005:169; Stephen P. Robbine dalam Hasibuan (2006:219); A.A. Anwar Prabu Mangkunegara,2009:9)

2.4. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, model penelitian layak untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan motivasi

terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.
2. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan pada PT Nawajaya Dirgantara di Ruko Kebon Jeruk, Jl. Raya Kebon Jeruk Blok B6, Jakarta Barat . Penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, sesuai tabel dibawah ini;

Tabel 3.1.

Rencana Penelitian

Kegiatan	Des 2017				Jan 2017				Feb 2017			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Penelitian Pendahuluan												
Penyusunan Proposal												
Pengumpulan Data												
Analisis Data												
Pelaporan												

3.2. Desain Penelitian

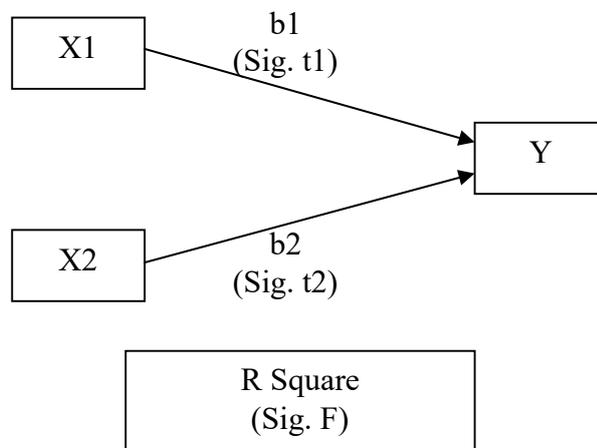
Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Lingkup penelitian ini adalah menguji

pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu, 2 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu kepemimpinan dengan simbol X1 dan variabel independen kedua yaitu motivasi dengan simbol X2. Satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan dengan simbol Y. Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2.

Rencana Penelitian



3.3. Operasionalisasi Variabel

Definisi konseptual dan operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3.
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item Pertanyaan
Kepemimpina (X1) adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. (Pengarang: Wahjosumidjo,1991: 154)	a. Bersifat adil b. Memberikan sugesti c. Mendukung tercapainya tujuan d. Sebagai katalisator e. Menciptakan rasa aman f. Sebagai wakil organisasi g. Sumber inspirasi h. Bersikap menghargai		Interval 1 –5	1 2 3 4, 5 6, 7 8 9 10
Motivasi (X2) adalah suatu perbuatan usaha untuk menggerakkan dan mendorong orang lain agar mereka mau bekerja sama dalam melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan yang menjadi tujuannya, sampai kebutuhan itu terpuaskan kemudian digantikan dengan tujuan-tujuan yang lainnya. (Pengarang: Sugiyono,2007: 4)	a. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan b. Lingkungan kerja c. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan d. Pemberian tunjangan		Interval 1 – 5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8, 9,10

Kinerja (Y) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. (Pengarang: Sugiyono, 2007: 4)	a. Kuantitas b. Kualitas c. Ketepatan waktu d. Kehadiran e. Kemampuan bekerjasama		Interval 1 - 5	1,2, 3 4, 5 6, 7 8
--	---	--	-----------------------	--------------------------------

3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Suharsimi, 2006:130). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2007:61). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara yang berjumlah 33 (tiga puluh tiga) karyawan.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2007:62). Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Apabila dalam menentukan jumlah sampel yang diteliti subjeknya kurang dari 100 (seratus), maka sampel tersebut lebih baik diambil semua (Suharsimi, 2006:131). Sehingga penelitian tersebut merupakan penelitian populasi.

Berdasarkan jumlah populasi yang terdapat pada PT Nawajaya Dirgantara, maka sampel yang digunakan adalah sampel populasi. Teknik pengambilan

sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik regresi linier ganda. Digunakan teknik ini karena populasi yang akan diteliti kurang dari 100 (seratus) orang sehingga sampel yang diambil berasal dari keseluruhan populasi yang ada dalam perusahaan yang berjumlah 33 (tiga puluh tiga) karyawan.

Teknik metode sampling adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang representatif. Secara umum, ada dua jenis teknik pengambilan sampel yaitu, sampel acak atau random sampling/probability sampling dan sampel tidak acak atau nonrandom sampling/nonprobability sampling. Random sampling adalah cara pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama untuk diambil kepada setiap elemen populasi. Artinya jika elemen populasinya ada 250 dan yang akan dijadikan sampel adalah 80, maka setiap elemen tersebut mempunyai kemungkinan $80/250$ untuk bisa dipilih menjadi sampel. Sedangkan yang dimaksud dengan nonrandom sampling atau nonprobability sampling, setiap elemen populasi tidak mempunyai kemungkinan yang sama untuk dijadikan sampel. Lima elemen populasi dipilih sebagai sampel karena letaknya dekat dengan rumah peneliti, sedangkan yang lainnya, karena jauh, tidak dipilih; artinya kemungkinannya 0 (nol).

3.5. Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik yang digunakan untuk pengumpulan data yang didasarkan pada pendapat Husein Umar (2004:49), yaitu sebagai berikut:

- a. Observasi yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung pelaksanaan tugas karyawan baik pada PT Nawajaya Dirgantara maupun pelaksanaan tugas di lapangan yang berhubungan dengan masyarakat.
- b. Angket (Kuesioner) yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pernyataan kepada responden penelitian mengenai variabel penelitian yaitu motivasi, kemampuan, dan kinerja. Kuesioner disusun dari kisi-kisi instrumentasi variabel berupa kuesioner tertutup. Bentuk jawaban yang digunakan adalah skala Bipolar Adjectif sebanyak 10 skala dengan kriteria dari nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif sampai dengan 10 untuk jawaban yang sangat positif.

3.6. Instrumentasi Variabel

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005:41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan Reliability Analysis menggunakan software SPSS.

- a. Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) dengan r tabel (harus lihat tabel r) dimana

butir pernyataan valid apabila memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$. Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai Korelasi (kolom Corrected Item-Total Correlation) $> 0,3$.

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010:126).

3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

3.7.1. Metode Analisis

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier ganda. Analisis regresi linier ganda meliputi tiga tahap yaitu pengujian persyaratan analisis, pengujian kelayakan dan model persamaan regresi linier ganda.

a. Uji Persyaratan Analisis Regresi Linier Ganda

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan uji asumsi klasik untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran tidak bias, linier dan konsisten. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi,

dan heteroskedastisitas, sebagai berikut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 181):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b_1 = Koefisien Regresi Kepemimpinan

b_2 = Koefisien Regresi Motivasi

1. Uji Normalitas; untuk memastikan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.
2. Uji Multikolinieritas; untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai toleransi seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
 - Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.
3. Uji Asumsi Autokorelasi; untuk memastikan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model persamaan regresi hasil analisis. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil analisis dimana kriteria hasil pengujian adalah sebagai berikut:
- $1.21 < DW < 1.65$ = tidak dapat disimpulkan
 - $2.35 < DW < 2.79$ = tidak dapat disimpulkan
 - $1.65 < DW < 2.35$ = tidak terjadi autokorelasi
 - $DW < 1.21$ dan $DW > 2.79$ = terjadi autokorelasi
4. Uji Asumsi Heteroskedastisitas; untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi.
- b. Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit Test)
- Uji kelayakan model digunakan untuk menunjukkan kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen pada model persamaan regresi linier ganda hasil analisis. Uji kelayakan model dilakukan dengan analisis koefisien determinasi (R Square) dimana pengujiannya dilakukan

dengan uji F. Nilai koefisien determinasi (R Square) menunjukkan persentase variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model. Model dikatakan layak apabila Nilai R Square lebih besar atau mendekati 0,5 dan berdasar uji F terbukti signifikan.

- $H_0 : \rho = 0$: model tidak baik/tidak layak
- $H_a : \rho \neq 0$: model baik/layak

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig F} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.
- Jika $\text{Sig F} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya model hasil penelitian tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

c. Model Persamaan Regresi Linier Ganda

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis data penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

X1 = Kepemimpinan

X2 = Motivasi

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

b1 = Koefisien Regresi Kepemimpinan

b2 = Koefisien Regresi Motivasi

Nilai koefisien regresi b1 menunjukkan besar dan arah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sedangkan nilai koefisien regresi b2 menunjukkan besar dan arah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi b1 dan b2 selanjutnya digunakan untuk pengujian hipotesis.

3.7.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji-t. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{1o} : b1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b1 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima, artinya terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_{20} ditolak dan H_{2a} diterima, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. NAWAJAYA DIRGANTARA adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang trading khususnya penjualan cat mobil, peralatan dan perlengkapan poles mobil yang didirikan pada tahun 1987 oleh Bapak Bambang Sadeli sebagai Direktur dan Lina Wati sebagai Komisaris. Bermodal pengalaman kerja dan jaringan yang luas, selama berdiri PT Nawajaya Dirgantara cukup sukses mengembangkan perusahaannya karena berkomitmen memberikan kualitas kerja yang terbaik dengan produk yang kompeten. Dengan manajemen yang profesional, bertanggung jawab dan kinerja yang efektif serta efisien, membuat perusahaan ini selalu dipercaya oleh bengkel - bengkel dari Authorized dan bengkel lainnya. Adapun visi dan misi pada PT. Nawajaya Dirgantara :

Visi :

Menjadi suatu perusahaan yang lebih besar, terkemuka, dan mempunyai sistem kerja yang profesional.

Misi :

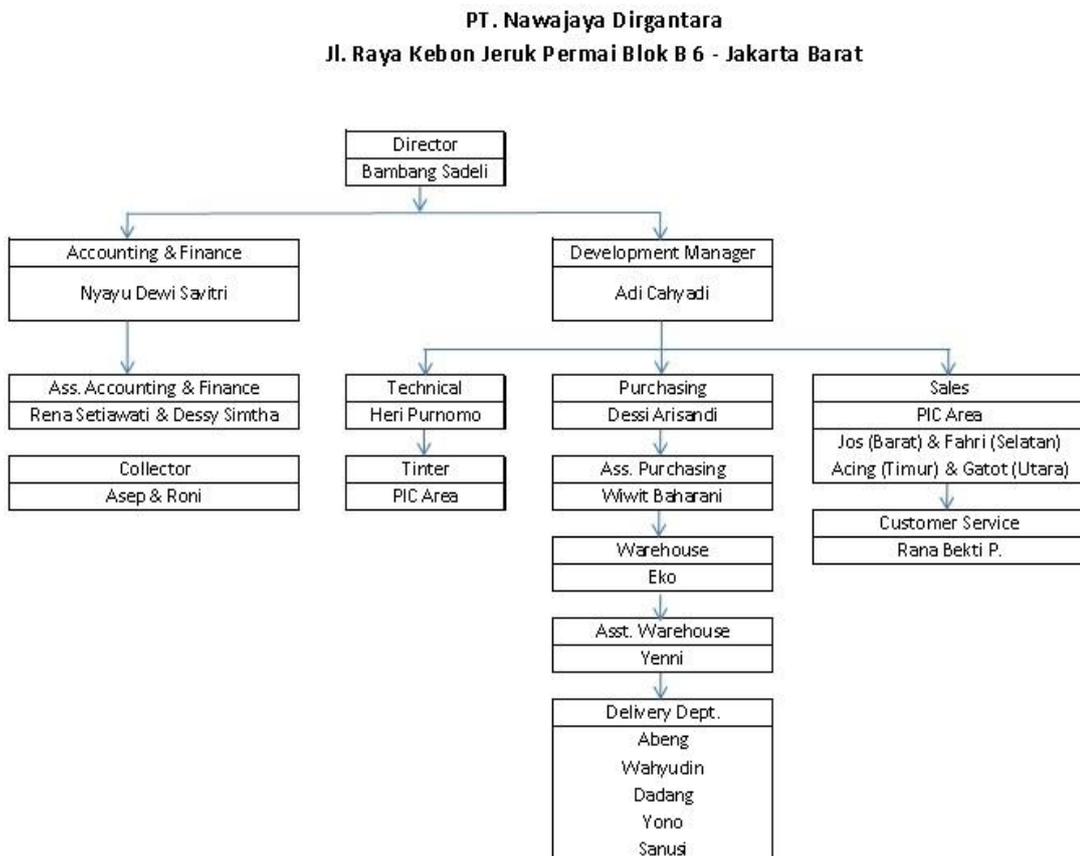
- Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan sistem kerja profesional serta servis kerja yang cepat dan akurat.
- Mewujudkan manajemen perusahaan yang berstandar internasional.

- Memiliki keunggulan bersaing dalam trading nasional.

Struktur organisasi PT. Nawajaya Dirgantara dapat digambarkan pada bagian berikut ini :

Gambar 4.1.

Struktur Organisasi



4.1.2. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap 33 karyawan PT Nawajaya Dirgantara sebagai responden penelitian. Karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

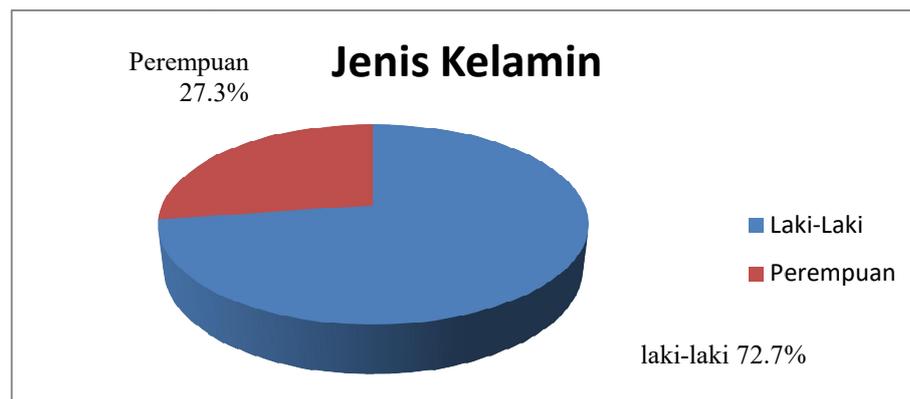
Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-Laki	24	72.7%
Perempuan	9	27.3%
Total	33	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin Perempuan yaitu sebanyak 27.3%, sedangkan Laki-laki 72.7 %. Perbandingan responden berdasarkan jenis kelamin dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia /Th	Responden	Persen
1	26 – 30	18 Orang	54.5 %
2	31 – 40	10 Orang	30.3 %
3	43 – 49	5 Orang	15.2 %
	jumlah	33 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari tabel 3.5 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar berusia 26–30 tahun sebanyak 18 orang (54.5%) , 31 – 40 tahun sebanyak 10 orang (30.3%), 43 – 49 tahun sebanyak 5 orang (15.2%).

Tabel 4.3.
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Responden	Persentase
1	SMU 6	10 Orang	30.3 %
2	D III	10 Orang	30.3 %
3	S1	13 Orang	39.4 %
	jumlah	33 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari tabel 3.6. secara umum dapat dilihat bahwa dari 33 responden yang mengisi questioner sebagian besar adalah pendidikan terakhirnya S1 sebesar 39.4% (13 orang), diploma sebesar 30.3% (10 orang) dan SMU sebesar 30.3% (10 orang).

4.1.3. Uji Validitas Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas dilakukan terhadap seluruh item kuesioner pada keempat variabel yang diteliti. Hasil uji validitas-reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Data variabel Kepemimpinan (X1) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu X1.1 sampai dengan X1.10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ atau $r \text{ hitung} > 0,334$ maka valid
- Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ atau $r \text{ hitung} < 0,334$ maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kepemimpinan yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.4.
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	37.3939	17.434	.714	.930
X1.2	37.3333	16.854	.810	.925
X1.3	37.4848	17.445	.711	.930
X1.4	37.5152	16.695	.673	.932
X1.5	37.8182	15.841	.661	.937
X1.6	37.3636	16.926	.719	.929
X1.7	37.3939	16.746	.788	.926
X1.8	37.3636	16.364	.855	.922
X1.9	37.4242	16.752	.817	.925
X1.10	37.3636	16.676	.779	.926

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Uji validitas variabel Kepemimpinan dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ (Corrected Item-Total Correlation > 0.334) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kepemimpinan seluruhnya valid.

Tabel 4.5.
Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	10

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Uji reliabilitas variabel Kepemimpinan dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.935 > 0.6$) maka variabel Kepemimpinan yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

2. Uji Validitas Reliabilitas Variabel Motivasi

Data variabel Motivasi (X2) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu X2.1 sampai dengan X2.10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ atau $r \text{ hitung} > 0,334$ maka valid
- Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ atau $r \text{ hitung} < 0,334$ maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Motivasi yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel.4.6.
Uji Validitas Variabel Motivasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	37.6364	14.114	.741	.879
X2.2	37.4848	15.383	.534	.893
X2.3	37.6061	14.496	.696	.882
X2.4	37.5758	14.814	.670	.885
X2.5	37.5758	14.064	.702	.882
X2.6	37.4545	15.131	.584	.890
X2.7	37.6970	14.843	.622	.887
X2.8	37.5455	15.318	.715	.885
X2.9	37.6061	13.996	.676	.884
X2.10	37.6364	13.801	.587	.894

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Uji validitas variabel Motivasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (Corrected Item-Total Correlation $>$ 0.334) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Motivasi seluruhnya valid

Tabel 4.7.
Uji Reliabilitas Variabel Motivasi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	10

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,6. Uji reliabilitas variabel Motivasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan

yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.896 > 0.6$) maka variabel Motivasi yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

3. Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Data variabel Kinerja Karyawan (Y) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Y.1 sampai dengan Y.8. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika r hitung $>$ r tabel atau r hitung $>$ 0,334 maka valid
- Jika r hitung $<$ r tabel atau r hitung $<$ 0,334 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel.4.8.
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	29.6061	12.309	.597	.918
Y2	29.4545	12.131	.731	.910
Y3	29.3636	12.239	.657	.914
Y4	29.6970	10.593	.782	.905
Y5	29.6667	10.792	.839	.899
Y6	29.3636	12.239	.657	.914
Y7	29.6970	10.593	.782	.905
Y8	29.6667	10.792	.839	.899

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Uji validitas variabel Kinerja Karyawan dilakukan terhadap 8 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (Corrected Item-Total Correlation $>$ 0.334) untuk seluruh item, maka 8 item indikator pengukur variabel Kinerja Karyawan seluruhnya valid.

Tabel 4.9.
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	8

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,6. Uji reliabilitas variabel Kinerja Karyawan dilakukan terhadap 8 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.919 > 0.6$) maka variabel Kinerja Karyawan yang diukur menggunakan 8 item pernyataan telah reliabel.

4.1.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berdasarkan data penelitian melalui analisis deskriptif adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Data variabel Kepemimpinan berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai

rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah tiga sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10.
Deskripsi Variabel Kepemimpinan
Statistics

KEPEMIMPINAN		
N	Valid	33
	Missing	0
Mean		41.6061
Median		40.0000
Mode		40.00
Std. Deviation		4.53417
Variance		20.559
Range		15.00
Minimum		35.00
Maximum		50.00
Sum		1373.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Kepemimpinan adalah 35 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 50 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 41,6. Nilai rata-rata variabel Kepemimpinan adalah 41,6 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($41,6 > 30$) maka dapat diartikan bahwa Kepemimpinan cenderung baik.

2. Deskripsi Variabel Motivasi

Data variabel Motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata

tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah tiga sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11.
Deskripsi Variabel Motivasi
Statistics

MOTIVASI		
N	Valid	33
	Missing	0
Mean		41.7576
Median		40.0000
Mode		39.00
Std. Deviation		4.22071
Variance		17.814
Range		15.00
Minimum		35.00
Maximum		50.00
Sum		1378.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Motivasi adalah 35 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 50 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 41,7. Nilai rata-rata variabel Motivasi adalah 41,7 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($41,7 > 30$) maka dapat diartikan bahwa Motivasi cenderung baik.

3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Data variabel Kinerja Karyawan berasal dari jawaban 8 item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai

rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah tiga sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12.
Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan
Statistics

KINERJA KARYAWAN		
N	Valid	33
	Missing	0
Mean		33.7879
Median		32.0000
Mode		32.00
Std. Deviation		3.84673
Variance		14.797
Range		14.00
Minimum		26.00
Maximum		40.00
Sum		1115.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 26 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 40 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 33,8. Nilai rata-rata variabel Kinerja Karyawan adalah 33,8 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($33,8 > 24$) maka dapat diartikan bahwa Kinerja Karyawan cenderung baik.

4.1.5. Analisis Data

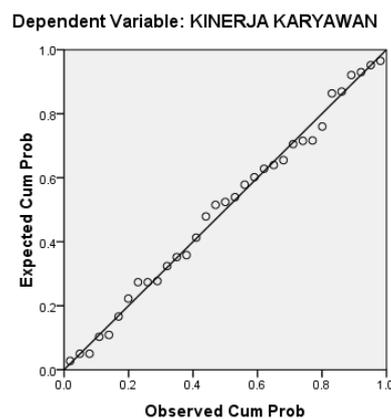
Analisis regresi linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis dilanjutkan dengan uji kelayakan model dan model persamaan regresi. Hasil analisis data adalah sebagai berikut:

a. Uji Persyaratan Analisis

1. Uji Normalitas; Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal.

Gambar 4.3.
Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

2. Multikolinieritas; Tabel coefficient Collinearity Statistics digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikolinieritas. Dari tabel

tersebut diperoleh masing-masing variabel independen memiliki nilai Tolerance = 0.446 dan VIF 2.243. Karena nilai Toleransi lebih besar daripada persyaratan minimal ($0.446 > 0.2$) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ($2.243 < 10$) maka dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).

Tabel 4.13.
Coefficient Uji Asumsi Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 KEPEMIMPINAN	.446	2.243
MOTIVASI	.446	2.243

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

- Autokorelasi; Nilai Durbin-Watson hasil perhitungan sebesar $DW = 2.086$. Berdasar kategori yang telah ada, nilai DW termasuk dalam range $1.65 < DW(2.086) < 2.35$ yang berarti tidak terjadi autokorelasi. Oleh karena itu analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

Tabel 4.14.
Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi
Model Summary^a

Model	Durbin-Watson
1	2.086

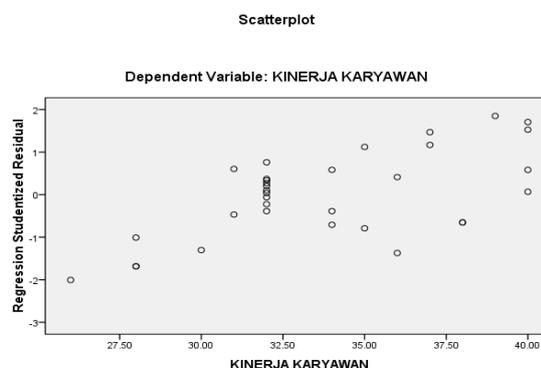
a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

4. Heteroskedastisitas; Grafik scatter plot memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil analisis regresi ganda benar-benar linier karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

Gambar 4.4.
Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Karena persyaratan analisis (asumsi klasik) telah terpenuhi, yaitu memenuhi normalitas, tidak terjadi autokorelasi, tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas maka analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Data yang digunakan adalah data yang telah diuji tanpa melakukan perubahan karena persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi semua.

b. Uji Kelayakan Model

Hasil analisis untuk uji kelayakan model regresi linier ganda adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15.
Model Summary Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.596	.569	2.52471

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda (Adjusted R Square) sebesar 0.596. Nilai $R^2 = 0.596$ menunjukkan bahwa X1 (Kepemimpinan) dan X2 (Motivasi) dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 59.6% variasi Y sedangkan 40.4% variasi Y lainnya

dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisis berikutnya berupa tabel anova yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.16.
Anova Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	278.713	2	139.356	21.461	.000 ^a
	Residual	194.802	30	6.493		
	Total	473.515	32			

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Kelayakan model dalam menunjukkan pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ganda R Square = 0.596 dengan nilai sig F = 21.461. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ho : $\rho = 0$: tidak layak

Ha : $\rho \neq 0$: ada layak

R Square = 0.596 memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 21.461.

Karena $\rho \neq 0$ dan probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian (Sig F < α atau $0.000 < 0.05$), maka Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti model persamaan regresi ganda pengaruh Kepemimpinan dan

Motivasi terhadap Kinerja Karyawan adalah layak. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian ini diterima dan layak untuk menunjukkan pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dimana model persamaan hasil penelitian mampu menjelaskan 59,6% variasi Kinerja Karyawan karena adanya masukan faktor Kepemimpinan dan Motivasi.

c. Model Persamaan Regresi Linier Ganda

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.17.
Koefisien Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.396	4.600		.738	.466		
KEPEMIMPINAN	.326	.147	.385	2.214	.035	.446	2.243
MOTIVASI	.403	.158	.442	2.543	.016	.446	2.243

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2016

Dari tabel di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasar kolom B. Model persamaan regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 3.396 + 0.326 X_1 + 0.403 X_2$$

(0.035) (0.016)

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar $a = 3.396$, artinya bahwa jika X_1 dan X_2 dianggap konstan maka Y akan bernilai positif.
- Nilai koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0.326$ menunjukkan bahwa X_1 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X_2 sebesar $b_2 = 0.403$ menunjukkan bahwa X_2 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.

4.1.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kepemimpinan (X_1) sebesar $b_1 = 0.326$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 3.396 + 0.326X_1 + 0.403X_2$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi Kepemimpinan (X_1) sebesar $b_1 = 0.326$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.000. Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0.000 < 0.05$), maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima yang berarti pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan arah positif sehingga makin tinggi Kepemimpinan maka makin tinggi pula Kinerja Karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Motivasi (X_2) sebesar $b_2 = 0.403$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 3.396 + 0.326X_1 + 0.403X_2$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_2 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi Motivasi (X_2) sebesar $b_2 = 0.403$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.000. Karena $b_2 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0.000 < 0.05$), maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima yang berarti pengaruh Motivasi (X_2) terhadap

Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan arah positif sehingga makin tinggi Motivasi maka makin tinggi pula Kinerja Karyawan.

4.2. Pembahasan

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing variabel penelitian ditemukan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel telah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuesioner telah valid dan reliabel maka kuesioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk semua variabel penelitian dimana persepsi responden terhadap Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan cenderung baik. Uraikan masing-masing variabel berdasar deskripsi variabel.

Penelitian menghasilkan model yang layak dimana model hasil penelitian mampu menjelaskan 59,6% variasi Kinerja Karyawan karena masukan faktor Kepemimpinan dan Motivasi.

4.2.1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan arah positif, artinya makin tinggi Kepemimpinan yang diterima pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Karyawan. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kepemimpinan sebesar $b_1 = (0.326)$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 3.396 + 0.326X_1 + 0.403X_2$.

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Menurut Gibson et al. (1991, p. 364) dalam buku Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:152)

Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Imam Fauzi (2011), yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif, signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan uraian diatas, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Oleh karena itu, dapat

diduga bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

4.2.2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan arah positif, artinya makin tinggi Motivasi yang diterima pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Karyawan. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Motivasi sebesar $b_2 = (0.323)$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 3.396 + 0.326X_1 + 0.403X_2$.

Malayu S.P. Hasibuan (2006:219) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Harold Koontz dalam Hasibuan (2006:219) menyatakan *”motivation refers to the drive and fort to satisfy a want or goal”*. Artinya : ” motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan”.

Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Shadare Oluseyi. A (*Department of Industrial Relations and Personnel Management*) dan Hammed, T. Ayo (*Departement of Guidance and Conselling*) meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan di Beberapa Industri di Ibadan, Oyo State, Nigeria” menyatakan bahwa adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya

terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Penelitian mereka dimuat dalam *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275 Issue 16 (2009).

Motivasi merupakan suatu perbuatan usaha untuk menggerakkan dan mendorong orang lain agar mereka mau bekerja sama dalam melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan yang menjadi tujuannya, sampai kebutuhan itu terpuaskan kemudian digantikan dengan tujuan-tujuan yang lainnya. Indikator dari motivasi ialah: hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan. Oleh karena itu, dapat diduga bahwa motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian menghasilkan model persamaan regresi linier ganda $Y = 3.396 + 0.326 + 0.403$ layak untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dimana Kepemimpinan dan Motivasi dalam model tersebut mampu menjelaskan 59,6% variasi Kinerja Karyawan. Pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara dengan arah positif sebesar $b_1 = 0.326$, artinya makin tinggi Kepemimpinan maka makin tinggi pula Kinerja Karyawan di PT Nawajaya Dirgantara.
2. Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nawajaya Dirgantara dengan arah positif sebesar $b_2 = 0.403$, artinya makin tinggi Motivasi maka makin tinggi pula Kinerja Karyawan di PT Nawajaya Dirgantara.

5.2. Saran

1. Bagi karyawan, dalam hal kinerja sebaiknya PT Nawajaya Dirgantara harus terus meningkatkan kualitas kerjanya dengan baik dengan terus mengasah kemampuan dengan pelatihan dan sebagainya serta menanamkan motivasi yang tinggi dalam diri karyawan tersebut,

dengan membentuk sifat seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Bagi pemimpin, berkaitan dengan motivasi kerja hendaknya para pemimpin yang ada pada PT Nawajaya Dirgantara agar memberikan motivasi yang lebih tinggi kepada karyawan guna terciptanya kinerja karyawan yang tinggi. Salah satunya dengan cara pimpinan bisa memberikan bonus / kenaikan gaji bagi karyawan yang berprestasi, adanya dana pensiun setelah masa kerja habis ataupun jaminan tidak akan di PHK. Hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai masukan dan menentukan kebijakan untuk menyusun strategi untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi Peneliti, penilit selanjutnya dapat meneliti lebih mendalam tentang variabel Kepemimpinan secara lebih mendalam misalnya dengan mendeskripsikan kepemimpinan yang digunakan pemimpin mengingat kepemimpinan masih dalam kategori tidak baik, sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.

Lampiran 1. Kuesioner

Kepada Yth,

Bapak / Ibu /Saudara/i

Di Tempat

Salah satu syarat untuk mengikuti sidang kelulusan pada jurusan Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA adalah menyusun laporan skripsi. Untuk memperoleh data yang otentik dalam penyusunan laporan, maka Saya bermaksud untuk menyebarkan kuesioner dalam rangka memperoleh informasi yang berhubungan dengan penelitian Saya. Maka Saya selaku Peneliti memohon bantuan dan kesediaan para karyawan untuk mengisi kuesioner ini.

Atas perhatian dan kesediannya saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Dessi Arisandi

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Isilah identitas responden dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban.
3. Jawablah pertanyaan dalam kuesioner ini sesuai dengan apa yang Bapak/ Ibu/ Saudara/Saudari rasakan.
4. Cara mengisi jawaban dengan cara memberi tanda centang (√) pada kolom:
 - ❖ Sangat Setuju (SS)
 - ❖ Setuju (S)
 - ❖ Kurang Setuju (KS)
 - ❖ Tidak Setuju (TS)
 - ❖ Sangat Tidak Setuju (STS)
5. Apabila Bapak/ Ibu/ Saudara/Saudari merasa jawaban yang telah dipilih kurang tepat, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda sama dengan (=) pada jawaban yang dirasa kurang tepat tersebut, kemudian berilah tanda (√) pada jawaban yang tepat.

Contoh:

SS	S	KS	TS	STS
√	√			

**IDENTITAS
RESPONDEN**

Jenis Kelamin :
Usia :
Pendidikan :

KUESIONER

X1. Variabel Kepemimpinan

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	a. Bersifat adil					
1.	Pimpinan tidak membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain dalam memberikan tugas					
	b. Memberikan sugesti					
2.	Pimpinan memberikan teladan yang baik dan membagi pengalaman kerjanya.					
	c. Mendukung tercapainya tujuan					
3.	Pimpinan mempunyai inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan hasil kerja.					
	d. Sebagai katalisator					
4.	Pimpinan mengawasi pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawannya.					
5.	Pimpinan memberikan informasi yang lengkap tentang petunjuk pelaksanaan kerja yang benar kepada semua karyawannya.					
	e. Menciptakan rasa aman					
6.	Pimpinan berusaha untuk mencari alternatif penyelesaian jika di kantor terjadi kondisi ketidakharmonisan diantara para karyawan.					
7.	Pimpinan membuat peraturan-peraturan yang dapat mengendalikan keamanan dan kenyamanan karyawan.					
	f. Sebagai wakil organisasi					
8.	Pimpinan bertanggung jawab atas pengaturan jalannya kegiatan operasional perusahaan.					
	g. Sumber inspirasi					

9.	Pimpinan berbicara menggunakan bahasa santun kepada karyawannya.					
	h. Bersikap menghargai					
10.	Pimpinan menegur karyawan yang melakukan kesalahan pada saat tidak di depan teman sekerjanya.					

X2: Variabel Motivasi

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	a. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan					
1.	Hubungan harmonis terjalin antar pegawai di tempat kerja.					
2.	Hubungan harmonis terjalin antara pegawai dengan pimpinan di tempat kerja.					
3.	Saudara sudah menjalin kerjasama yang baik dengan rekan kerja lainnya.					
	b. Lingkungan kerja					
4.	Di ruangan kerja saudara tersedia fasilitas komputer untuk memperlancar pekerjaan.					
5.	Penerangan atau pencahayaan di ruangan kerja saudara sudah sesuai dengan kebutuhan.					
6.	Lingkungan kerja yang bersih membuat saudara semangat dalam melaksanakan pekerjaan.					
	c. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan					
7.	Perusahaan/organisasi memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.					
8.	Perusahaan/organisasi melakukan pengembangan karir bagi pegawainya.					
	d. Pemberian tunjangan					
9.	Perusahaan/organisasi memberikan tunjangan uang makan yang layak bagi pegawainya.					

10.	Perusahaan/organisasi memberikan tunjangan keluarga yang layak bagi pegawainya.					
-----	---	--	--	--	--	--

Y: Variabel Kinerja

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	a. Kuantitas					
1.	Pekerjaan yang dihasilkan oleh saudara sudah sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan.					
2.	Saudara merasa senang jika dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan.					
	b. Kualitas					
3.	Saudara dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.					
	c. Ketepatan waktu					
4.	Saudara dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.					
5.	Saudara tidak pernah menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.					
	d. Kehadiran					
6.	Saudara masuk kantor sesuai dengan jam yang telah di tentukan.					
7.	Saudara pulang kantor sesuai dengan jam yang telah di tentukan.					
	e. Kemampuan bekerjasama					
8.	Saudara sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.					

Lampiran 2. Data Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	24	72.7	72.7	72.7
	Perempuan	9	27.3	27.3	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-30	18	54.5	54.5	54.5
	31-40	10	30.3	30.3	84.8
	43-49	5	15.2	15.2	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	10	30.3	30.3	30.3
	D3	10	30.3	30.3	60.6
	S1	13	39.4	39.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Lampiran 3. Tabulasi Data Hasil Kuesioner

X1 Kepemimpinan

X1 Kepemimpinan											
X1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	45
6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
8	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
9	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	45
15	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	40
16	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	36
17	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
20	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	44
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	46
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
27	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	35
28	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
29	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	46
30	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	37
31	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
32	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37
33	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38

X2 Motivasi

X2 (Motivasi)											
X2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
1	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	39
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	42
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
11	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	44
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	44
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38
17	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	39
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	47
20	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	46
21	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	41
24	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
27	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43
28	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	35
29	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	46
30	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	35
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
32	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
33	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43

Y Kinerja Karyawan

Y Kinerja									
Y2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTAL
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	5	4	4	5	4	4	34
4	5	5	5	5	4	5	5	4	38
5	5	5	4	4	5	4	4	5	36
6	5	5	5	4	5	5	4	5	38
7	4	5	5	4	4	5	4	4	35
8	4	4	5	4	5	5	4	5	36
9	4	5	5	5	5	5	5	5	39
10	3	4	4	4	4	4	4	4	31
11	4	5	5	5	4	5	5	4	37
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	4	5	4	4	5	4	4	34
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
15	4	4	4	3	3	4	3	3	28
16	4	4	4	3	3	4	3	3	28
17	4	4	4	2	3	4	2	3	26
18	4	4	4	3	3	4	3	3	28
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	4	4	4	5	4	4	5	4	34
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	4	4	5	5	4	5	5	37
27	4	4	5	3	4	5	3	4	32
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	5	5	4	4	5	4	4	35
30	3	4	4	4	4	4	4	4	31
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	4	4	4	4	3	4	4	3	30

Lampiran 4. Uji Validitas Reliabilitas

Kepemimpinan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	37.3939	17.434	.714	.930
X1.2	37.3333	16.854	.810	.925
X1.3	37.4848	17.445	.711	.930
X1.4	37.5152	16.695	.673	.932
X1.5	37.8182	15.841	.661	.937
X1.6	37.3636	16.926	.719	.929
X1.7	37.3939	16.746	.788	.926
X1.8	37.3636	16.364	.855	.922
X1.9	37.4242	16.752	.817	.925
X1.10	37.3636	16.676	.779	.926

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	10

Motivasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	37.6364	14.114	.741	.879
X2.2	37.4848	15.383	.534	.893
X2.3	37.6061	14.496	.696	.882
X2.4	37.5758	14.814	.670	.885
X2.5	37.5758	14.064	.702	.882
X2.6	37.4545	15.131	.584	.890
X2.7	37.6970	14.843	.622	.887
X2.8	37.5455	15.318	.715	.885
X2.9	37.6061	13.996	.676	.884
X2.10	37.6364	13.801	.587	.894

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	10

Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	29.6061	12.309	.597	.918
Y2	29.4545	12.131	.731	.910
Y3	29.3636	12.239	.657	.914
Y4	29.6970	10.593	.782	.905
Y5	29.6667	10.792	.839	.899
Y6	29.3636	12.239	.657	.914
Y7	29.6970	10.593	.782	.905
Y8	29.6667	10.792	.839	.899

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	8

Lampiran 5. Data Variabel Penelitian

No.	X1	X2	Y
1	38	39	32
2	40	41	32
3	49	40	34
4	49	50	38
5	45	42	36
6	49	50	38
7	39	40	35
8	48	50	36
9	42	43	39
10	40	39	31
11	40	44	37
12	40	40	32
13	40	40	34
14	45	44	40
15	40	39	28
16	36	38	28
17	36	39	26
18	40	39	28
19	50	47	40
20	44	46	40
21	40	37	32
22	50	50	40
23	46	41	34
24	40	38	32
25	38	40	32
26	39	43	37
27	35	43	32
28	39	35	32
29	46	46	35
30	37	35	31
31	38	38	32
32	37	39	32
33	38	43	30

Kepemimpinan

Statistics

KEPEMIMPINAN

N	Valid	33
	Missing	0
Mean		41.6061
Median		40.0000
Mode		40.00
Std. Deviation		4.53417
Variance		20.559
Range		15.00
Minimum		35.00
Maximum		50.00
Sum		1373.00

KEPEMIMPINAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	1	3.0	3.0	3.0
	36	2	6.1	6.1	9.1
	37	2	6.1	6.1	15.2
	38	4	12.1	12.1	27.3
	39	3	9.1	9.1	36.4
	40	9	27.3	27.3	63.6
	42	1	3.0	3.0	66.7
	44	1	3.0	3.0	69.7
	45	2	6.1	6.1	75.8
	46	2	6.1	6.1	81.8
	48	1	3.0	3.0	84.8
	49	3	9.1	9.1	93.9
	50	2	6.1	6.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Motivasi

Statistics

MOTIVASI

N	Valid	33
	Missing	0
Mean		41.7576
Median		40.0000
Mode		39.00
Std. Deviation		4.22071
Variance		17.814
Range		15.00
Minimum		35.00
Maximum		50.00
Sum		1378.00

MOTIVASI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	2	6.1	6.1	6.1
	37	1	3.0	3.0	9.1
	38	3	9.1	9.1	18.2
	39	6	18.2	18.2	36.4
	40	5	15.2	15.2	51.5
	41	2	6.1	6.1	57.6
	42	1	3.0	3.0	60.6
	43	4	12.1	12.1	72.7
	44	2	6.1	6.1	78.8
	46	2	6.1	6.1	84.8
	47	1	3.0	3.0	87.9
	50	4	12.1	12.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Kinerja Karyawan

Statistics

KINERJA KARYAWAN

N	Valid	33
	Missing	0
Mean		33.7879
Median		32.0000
Mode		32.00
Std. Deviation		3.84673
Variance		14.797
Range		14.00
Minimum		26.00
Maximum		40.00
Sum		1115.00

KINERJA KARYAWAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	1	3.0	3.0	3.0
	28	3	9.1	9.1	12.1
	30	1	3.0	3.0	15.2
	31	2	6.1	6.1	21.2
	32	10	30.3	30.3	51.5
	34	3	9.1	9.1	60.6
	35	2	6.1	6.1	66.7
	36	2	6.1	6.1	72.7
	37	2	6.1	6.1	78.8
	38	2	6.1	6.1	84.8
	39	1	3.0	3.0	87.9
	40	4	12.1	12.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	

Lampiran 6. Analisis Regresi Linier Ganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 ^a	.596	.569	2.52471

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	282.290	2	141.145	22.143	.000 ^a
	Residual	191.225	30	6.374		
	Total	473.515	32			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.396	4.600		.738	.466
	KEPEMIMPINAN	.326	.147	.385	2.214	.035
	MOTIVASI	.403	.158	.442	2.543	.016

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

DAFTAR PUSTAKA

- Ferdinand, A., 2006, *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., 2006, *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hermawan, A., 2006, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo
- Mulyanto, H dan Wulandari, A, 2010, *Penelitian: Metode dan Analisis*, CV.Semarang: CV Agung.
- Priadana, H.M.S dan Muis, S., 2009, *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sekaran, U., 2003, *Research Methods for Bussiness*. NY: John Willey and Sons
- Anoraga, Pandji.2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto,Suharsimi.2006.*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Shadare, Oluyesi dan Hamed T, Ayo.2009. *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences. ISSN 1450-2275 Issue 16
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno,Agus.2008. “*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*”. Dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Universitas 17 Agustus Surabaya, Vol.10, No.2,September 2008:124-135.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar P 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Sudarmanto.2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka