

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS LOGISTIK  
INDONESIA UNIT TAMBUN**

**SKRIPSI**

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



**Oleh:**

**SELA ANGGRIANI**  
**NIM: 2013521488**

**PROGRAM SARJANA PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJAKARTA  
JAKARTA  
2018**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Bapak dan Ibuku tercinta, terima kasih atas limpahan doa dan dukungan yang diberikan selama ini.
2. Suami tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan selama ini.
3. Almamater tercinta.

## **SURAT PERNYATAAN**

Bersama ini,

Nama : Sela Anggriani

NIM : 2013521488

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 di pundak Saya. Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 01 September 2018

**Sela Anggriani**  
**NIM:2013521488**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA**

**PROGRAM SARJANA-PRODI MANAJEMEN S1**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Sela Anggriani

NIM : 2013521488

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap  
Kinerja Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia.

Jakarta, 01 September 2018

Dosen Pembimbing

**Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS. LOGISTIK  
INDONESIA UNIT TAMBUN**



**SELA ANGGRIANI**  
**NIM : 2013521488**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 05 bulan September tahun 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. **Drs. Jayadi, MM**  
Ketua \_\_\_\_\_  
Rabu, 05 September 2018
  
2. **Sugoto Sulistyono, SE,MM**  
Anggota \_\_\_\_\_  
Rabu, 05 September 2018
  
3. **Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA**  
Anggota \_\_\_\_\_  
Rabu, 05 September 2018

**Menyetujui,**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA  
Program Sarjana – Program Studi Manajemen  
Ketua Program,

**Dr. Susanti Widhiastuti, SE, MM**  
Rabu, 05 September 2018

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Logistik Indonesia di Unit Tambun, (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Logistik Indonesia di Unit Tambun, (3) pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Logistik Indonesia di Unit Tambun.

Metode penelitian ini yaitu dengan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang di dasarkan pada data berupa angka-angka yang diperoleh dengan analisis statistik untuk mempengaruhi antar variabel dan sampel yang digunakan adalah sebanyak 47 sampel. Pengujian instrumen dan uji validasi dan reliabilitas. Metode analisis data dengan statistik dibantu pengelolaanya dengan program *SPSS (Statistical Package For Social Science) versi 16.0*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun di tunjukan oleh nilai koefisien determinasi Adjusted R Square sebesar 0.587 atau 58.7% variasi pada kinerja karyawan dipengaruhi bersama-sama oleh gaya kepemimpinan dan motivasi, sedangkan sisanya 41.3% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Terdapat pengaruh parsial gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi  $b_1 = 0.251$  dan pengaruh parsial motivasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi  $b_2 = 0.184$  dalam model persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 7.895 + 0,251X_1 + 0,184X_2$  artinya semakin besar gaya kepemimpinan dan motivasi maka semakin meningkat pada kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia di Unit Tambun.

Kata kunci :

Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja karyawan

## ABSTRACT

*This research aims to investigate (1) the effect of leadership style and work motivation to employee performance at PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun, (2) the effect of work leadership style to employee at PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun. (3) the effect of work motivation to employee performance at PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun.*

*This research method is with quantitative research that is the research that is based on the data in the form of numbers obtained by statistical analysis to influence between variables and samples used are as many as 47 samples. Instrument testing and validation and reliability test. Methods of data analysis with statistics assisted pengelolannya with SPSS (Statistical Package For Social Science) version 16.0.*

*The results showed that there is influence of leadership style and motivation to employee performance at PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun in show by coefficient value of determination Adjusted R Square equal to 0,587% or 58.7% variation on employe performance influenced together by leadership style and motivation, while the rest 41.3% determined By another factor not examined in this study. There is partial influence of leadership shown by regression coefficient value  $b_1 = 0.251$  and partial influence of motivation which is shown with regression coefficient value  $b_2 = 0.184$  in model of multiple regression equation  $\hat{Y} = 7.895 + 0.251X_1 + 0.184X_2$  means that the bigger leadership style and motivation hence increasing at Performance of employee in PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun.*

*Keywords:*

*Leadership style, Motivation, Performance of employee*

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS LOGISTIK INDONESIA UNIT TAMBUN” Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran sekaligus sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian sarjana di STIE IPWI JAKARTA. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA selaku dosen pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan arahan kepada penulis.
2. Dr. Susanti Widhiastuti, SE, MM selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWIJA.
3. Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak. selaku Ketua Yayasan STIE IPWIJA.
4. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
5. Civitas Akademika STIE IPWIJA
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Sarjana Manajemen STIE IPWIJA.
7. Pimpinan Unit dan seluruh staf di PT. Pos Logistik Indonesia yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.

8. Keluarga tercinta terutama Ibu Semiati, Bapak Ladiman serta suami tercinta Muhammad Rais , yang senantiasa memberikan doa dan dukungan semangat.
9. Teman seperjuangan yang memberi dorongan semangat.
10. Untuk semua yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, terimakasih atas doanya.

Semoga bantuan yang bapak, ibu dan rekan-rekan berikan mendapat timbalan dari Allah SWT dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis, dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 01 September 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persembahan.....	ii
Halaman Orisinalitas.....	iii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing.....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi.....	v
Abstrak.....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori.....	10
2.2. Penelitian Terdahulu.....	38
2.3. Kerangka Pemikiran.....	40
2.4. Hipotesis.....	42

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	43
3.2. Desain Penelitian.....	44
3.3. Operasional Variabel.....	45
3.4. Populasi, dan Sampel.....	50
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	51
3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian.....	52
3.7. Metode Analisis Pengujian Hipotesis.....	53
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian.....	59
4.2. Pembahasan Penelitian.....	87
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	90
5.2. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Gaji dan Masa Kerja Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia	6
Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian.....	43
Tabel 3.2.	Operasional Variabel Penelitian.....	49
Tabel 3.3	Populasi PT Pos Logistik.....	50
Tabel 3.4	Pilihan Jawaban (Skala Likert).....	52
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	68
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	69
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	70
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan.....	71
Tabel 4.6.	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	72
Tabel 4.7.	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	73
Tabel 4.8.	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4.9.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	74
Tabel 4.10.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi.....	75
Tabel 4.11.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 4.12.	Hasil Uji Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	77
Tabel 4.13.	Hasil Uji Deskripsi Variabel Motivasi.....	78
Tabel 4.14.	Hasil Uji Deskripsi Variabel Kinerja.....	79
Tabel 4.15.	Hasil Uji Multikolinearitas.....	81
Tabel 4.16.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	83
Tabel 4.17	Hasil Uji $R^2$ Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi.....	84
Tabel 4.18	Hasil Uji F Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi.....	85
Tabel 4.19	Hasil Uji T Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi.....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar 3.1. Desain Penelitian.....	45
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Pos Logistik Indonesia.....	62
Gambar 4.2. Kurva Uji Normalitas .....	80
Gambar 4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	82

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Distribusi Jawaban Responden

Lampiran 3 Output Hasil SPSS

Lampiran 4Daftar Riwayat Hidup

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan saat ini menghadapi beragam tantangan dalam memasuki era globalisasi. Era ini pun akhirnya menimbulkan sebuah kompetisi yang berat diantara perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong perusahaan untuk tetap mempertahankan diri di tengah persaingan tersebut.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dewasa ini, banyak organisasi yang telah menyadari pentingnya memelihara sumber daya manusia. SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Manajemen SDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah perusahaan. Perusahaan perlu mengatur SDM untuk mencapai tujuannya dengan efektif serta senantiasa menjaga dan menciptakan kondisi yang nyaman dan bergairah dalam bekerja. Hal inilah yang membuat perusahaan sadar akan nilai investasi karyawan sebagai aset terbesar perusahaan. Perusahaan tidak hanya memandang karyawan hanya sebagai modal atau biaya, tetapi karyawan dianggap sebagai salah satu bentuk asset yang dapat meningkatkan kompetitif perusahaan.

Perusahaan berusaha mengembangkan kemampuan karyawan dengan beragam usaha untuk mendukung keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Usaha yang dilakukan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan akhirnya yakni output yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan di ukur dengan menggunakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja karyawan digunakan untuk mengetahui apakah aktifitas dan output yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. Riyadi (2010) menyatakan kinerja sebagai tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas.

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat – sifat seseorang, meliputi sikap, sifat – sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atas motivasi, umur, jenis kelamin pendidikan ,pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel – variabel personal lainnya.

Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan – tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Reza (2010) terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kurang mentaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga

menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja.

Faktor – faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, salah satunya adalah dengan mengoptimalkan gaya kepemimpinan dari setiap pimpinan organisasi dan sumber daya manusia yang ada memberikan motivasi atau dorongan sehingga diharapkan akan tercipta sikap professional dalam organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan dipilih sebagai variabel dalam penelitian ini karena untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan karyawan diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat. Hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan, karena efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang tepat dapat memperbaiki serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Ramlawati, (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di STIE AMKOP Makasar. Hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan semakin baik pula. Pernyataan yang sama diungkapkan oleh Thoha (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada

saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Selain kepemimpinan motivasi juga tidak kalah pentingnya dalam organisasi, motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan.

Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik (Bangun, 2012). Sedangkan, Kadarisman (2012) mengungkapkan hal yang serupa bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Motivasi muncul dari dalam diri seseorang karena adanya tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

PT Pos Logistik Indonesia merupakan anak perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) yang merupakan BUMN yang bergerak dalam bidang layanan pos, perusahaan sebagai pengembangan dari proyek bisnis di tahun 2004 hingga menjadi Strategic Business Unit (SBU) Pos Logistik di tahun 2007. Perkembangan SBU Pos Logistik mengalami dinamika organisasi dan bisnis sampai tahun 2008. Sejak tahun 2009 SBU Pos Logistik direvitalisasi menjadi

SBU yang lebih berorientasi pada peningkatan keunggulan bersaing di industri logistik dan fokus dalam penggarapan bisnisnya melalui peningkatan kompetensi pengelolaan bisnis logistik. PT Pos Logistik Indonesia mendedikasikan dirinya untuk membantu entitas usaha dari PT Pos Indonesia (Persero) agar dapat berkonsentrasi pada core business dengan menyediakan supporting business activities, khususnya di bidang logistik.

Agar kegiatan operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja karyawannya agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Perusahaan akan mendapatkan banyak manfaat apabila selalu meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Manfaat tersebut antara lain adalah, pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan akan cepat terselesaikan, absensi karyawan dapat diperkecil, serta perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin.

Oleh karena itu dalam meningkatkan motivasi para karyawannya perusahaan memberikan gaji atau upah yang sesuai dengan posisi atau masa kerja karyawannya. Perwujudan balas jasa ini memerlukan suatu mekanisme pengaturan yang memiliki dasar logis, rasional dan kuat. Jika gaji diberikan dengan tepat, maka para karyawan akan termotivasi untuk mencapai sasaran – saran organisasi.

Berikut ini gambaran mengenai gaji atau upah yang diberikan oleh PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun dalam meningkatkan motivasi karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini :

**Tabel 1.1 :**  
**Gaji dan Masa Kerja Karyawan DiPt. Pos Logistik Indonesia**  
**Unit Tambun Tahun 2018**

NO	Masa Kerja	Gaji	Jumlah Karyawan	Persentase
1	<5 Tahun	Rp. 3.000.000 – Rp. 4.000.000	15	32%
2	5 – 10 Tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000	30	64%
3	>10 Tahun	Rp. 6.000.000 – Rp. 8.000.000	2	4%
TOTAL			47	100%

*sumber : Data Penelitian Yang di Olah, 2018*

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sudah memenuhi standar dan peraturan yang ditentukan dari pihak perusahaan. Dengan pemberian gaji atau upah yang telah sesuai ini diharapkan para karyawan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga penulis mengangkat judul skripsi “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan DiPT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun**”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun ?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun ?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini yang ingin dicapai dalam melakukan penulisan ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Unit Tambun.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yakni:

### 1. Manfaat Teoritis

Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi pimpinan untuk meningkatkan kepemimpinan dan meningkatkan motivasi kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Adanya sistematika penulisan adalah mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian adalah sebagai berikut :

### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah , tujuan, kontribusi dilakukannya penelitian dn sistematika penulisan.

### **BAB 2:TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan – landasan teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

**BAB 3:METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasional variabel, populasi, sampel dan metode sampling, metode pengumpulan data , instrumen variabel penelitian, metode analisis data dan pengujian hipotetsis.

**BAB 4:HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang pemilihan subjek penelitian, penyajian data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas.

**BAB 5:KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil – hasil yang telah di analisis pada bab terdahulu, serta saran – saran berdasarkan hasil penelitian yang diharapkan berguna sebagai masukan bagi perusahaan

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia atau MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (policy).

Menurut Yuli (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja melalui proses – proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tugas pokok manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola sumber daya manusia yaitu manusia dengan efektif sehingga bisa didapatkan suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia diharapkan adanya pemimpin

yang mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya, dan juga dapat memberikan motivasi terhadap bawahannya.

Sehingga diharapkan akan tercapai suatu tujuan organisasi. manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia nya. Menurut buku karya Louis A Alen yang berjudul *The Professional Management*, manajemen mempunyai beberapa fungsi diantaranya:

1. Fungsi memimpin (leading)

Tugas utama dari seorang manajer adalah memimpin suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi tersebut. Fungsi manajemen sebagai pemimpin diantaranya meliputi :

- a. Pengambilan keputusan (decision maker)
- b. Komunikasi (communication)
- c. Memotivasi (motivating)
- d. Pemilihan orang (selecting people)
- e. Mengatur serta mengorganisasi orang lain, baik pemberian saran dan masukan, training atau pelatihan serta penilaian dari hasil kerja.

2. Fungsi Perencanaan (planning)

Perencanaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan dimana kegiatan tersebut menjadi tujuan dari perusahaan dengan suatu rencana ataupun sebagian acuan agar bisa meraih tujuan yang telah ditentukan perusahaan sebelumnya. Perencanaan merupakan suatu cara terbaik untuk mewujudkan dan meyakinkan bahwa tujuan perusahaan yang telah

ditentukan dapat tercapai, dikarenakan tanpa adanya perencanaan maka apapun fungsi manajemen tidak dapat berjalan dan tujuannya tidak dapat tercapai. Tugas manajemen perencanaan diantaranya :

- a. Membuat estimasi untuk waktu atau periode tertentu.
- b. Membuat sasaran serta target perusahaan.
- c. Merencanakan urutan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian target tertentu.
- d. Mengatur kebutuhan waktu didalam pelaksanaan suatu kegiatan.
- e. Menyusun rencana anggaran biaya (RAB).
- f. Menyusun SOP atau Standar Operating Procedure tentang pekerjaan yang telah disepakati.
- g. Menganalisa dan menetapkan berbagai kebijakan dalam pelaksanaan pekerjaan.

### 3. Fungsi Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian adalah menelaah dan memetakan berbagai kegiatan yang sifatnya lebih besar menjadi beberapa kegiatan yang lebih kecil dengan cara membagi tiap tugas supaya diperoleh kegiatan yang lebih sederhana sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih cermat. Kegiatan pengorganisasian ini sendiri diantaranya menghubungkan serta mengatur pekerjaan sehingga mampu dilaksanakan secara lebih efisien dan lebih efektif antara lain:

- a. Menentukan desain struktur organisasi.

- b. Menentukan job description atau pembagian pekerjaan dari tiap – tiap jabatan guna meraih sasaran organisasi.
  - c. Memastikan pendelegasian wewenang serta tanggung jawab, memastikan pertanggungjawaban dari hasil pekerjaan yang telah disepakati.
  - d. Memastikan hubungan yang dapat membedakan antara atasan dan staff.
  - e. Mendeskripsikan berbagai kegiatan ataupun pekerjaan yang dianggap lebih efektif dan efisien sehubungan dengan pengoptimalan sumber daya manusia untuk meraih tujuan perusahaan.
4. Pengarahan (directing)

Pengarahan adalah tindakan yang berupaya supaya semua anggota kelompok dapat berusaha untuk meraih tujuan yang sesuai dengan rencana manajerial serta usaha. Proses implementasi program supaya bisa untuk dilakukan oleh semua pihak dalam organisasi tersebut dan juga proses memotivasi supaya seluruh pihak dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan mampu menghasilkan produktifitas yang tinggi dan penuh kesadaran. Fungsi pengarahan memiliki tugas sebagai berikut :

- a. Mengimplementasikan proses pembimbingan, kepemimpinan, serta pemberian motivasi untuk tenaga kerja.
- b. Memberikan penjelasan serta tugas yang teratur mengenai perusahaan.
- c. Menjelaskan kebijakan – kebijakan yang sebelumnya sudah ditetapkan.

## 5. Pengawasan (controlling)

Pengawasan adalah proses mengawasi yang dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, dilaksanakan secara terorganisasi dapat berjalan dengan lancar. Pengawasan itu sendiri mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut :

- a. Menilai serta melakukan evaluasi sebuah keberhasilan dalam meraih tujuan perusahaan serta target bisnis yang disesuaikan dengan tolak ukur yang telah ditentukan.
- b. Melakukan langkah cepat dalam mengoreksi serta mengklarifikasi dari ketidaksesuaian hasil kerja yang mungkin dapat terjadi.
- c. Pengambilan keputusan untuk membuat alternative solusi disaat terjadinya masalah yang berkaitan dengan tidak tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli dijelaskan sebagai berikut :

1. Sutrisno (2010), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah

dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

2. Bangun (2012) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.
3. Hermawati (2012) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria lain yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh organisasi dan telah disepakati bersama.
4. Supardi (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.
5. Krisnanda (2014) kinerja karyawan dapat ditingkatkan dalam proses manajemen organisasi secara total dimana hasil kerja tersebut sebagai bukti secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan ) sesuai peranannya di dalam perusahaan.

#### **2.1.2.1 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja**

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisno (2010) yaitu:

### 1. Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

### 2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

### 3. Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin pegawai yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan

dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif pegawai yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

**Faktor – faktor kinerja menurut Mahmudi (2010) yaitu:**

1. Faktor personal / individual meliputi: pengetahuan, keterampilan(skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer, dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

**2.1.2.2 Indikator Kinerja**

Menurut Sitti Latifah Bahmid bahwa indikator kinerja terdiri dari :

1. Target yang ditetapkan tercapai
2. Pelaksanaan pekerjaan tepat waktu

### 3. Menghasilkan kerja yang berkualitas

Sedangkan Setiawan dan kartika (2014) mengungkapkan bahwa kinerja dapat diukur menggunakan indikator – indikator sebagai berikut :

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna yang sebesar – besarnya.

Arif Ramdhani (2011) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja menurut teori Dessler yaitu :

1. Pemahaman pekerjaan/kompetensi
  - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektifitas kerja.
  - b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
  - c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.

- d. Bertindak sebagai narasumber pada orang – orang yang ebrgantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas / kuantitas kerja
    - a. Menyelesaikan tugas – tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
    - b. Menunjukkan perhatian pada tujuan – tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
    - c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
    - d. Menggunakan jam kerja secara produktif.
  3. Perencanaan / organisasi
    - a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
    - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
    - c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
  4. Inisiatif / komitmen
    - a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
    - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
    - c. Bekerja dengan pengawasan minimal.

- d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja atau harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah / kreativitas
    - a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
    - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
    - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
    - d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
  6. Kerja tim dan kerja sama
    - a. Menjaga keharmonisan dan efektifitas hubungan dengan atasan , rekan kerja dan atau bawahan.
    - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan.
    - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
  7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain
    - a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekankerja, bawahan dan stackholder lainnya.
    - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
  8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
    - a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
    - b. Mendengar dengan hati – hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

Indikator – indikator kinerja menurut Ismail (2013) meliputi:

1. Indikator masukan

Adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang – undangan dan sebagainya.

2. Indikator proses

Adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam mengolah masukan menjadi keluaran.

3. Indikator keluaran

Adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.

4. Indikator hasil

Adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

5. Indikator manfaat

Adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

6. Indikator dampak

Adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian kinerja karyawan yang dijabarkan adalah dengan indikator : target yang ditetapkan tercapai, pelaksanaan pekerjaan tepat waktu, menghasilkan kerja yang berkualitas.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas, maupun karakteristik yang dipimpinnya.

Thoha (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Soekarno (2015) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan (leadership behavior) yaitu seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi – fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional.

### 2.1.3.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang khas., sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter / *authoritarian* adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan (Rohmat,2013).

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang – orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai , yang disebut bawahan atau anak buah (Daryanto, 2011).

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya (Rivai dalam Rohmat, 2013).

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok / organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi / kelompok. Disamping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (Daryanto, 2011).

Makawimbang (2012) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis ini mempunyai sikap dan perilaku yang diwujudkan sebagai berikut :

- a. Pandangan bahwa sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi hanya dapat digunakan oleh manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan-sasarannya.
- b. Selalu mengusahakan pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik.
- c. Bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

- d. Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, sosial, ekonomi, dan individu dengan karakteristik dan jati diri yang khas.
  - e. Pengakuan bawahan atas kepemimpinannya didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi dengan efektif.
3. Gaya kepemimpinan bebas

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi (Rivai dalam Rohmat, 2013). Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*comprimiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*).

Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing – masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok - kelompok kecil (Daryanto, 2011). Dalam kepemimpinan bebas, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang – orang berbuat sekehendaknya. Ia sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan kepada anggotanya.

Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang - siur, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya (Shulkhan, 2013). Seorang pemimpin yang bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Menurut Makawimbang (2012), Tipe kepemimpinan bebas ini mempunyai ciri – ciri sebagai berikut:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu.
- d. Pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi.
- e. Intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal.

### **2.1.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator kepemimpinan menurut House dan Mitchell (1974) dalam Robbins (2015) menggabungkan empat dimensi tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, yaitu :

### 1. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam kepemimpinan partisipatif pemimpin berkomunikasi kepada bawahan dan bertanya untuk mendapatkan masukan – masukan dalam rangka mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahannya secara bersama – sama dalam proses pengambilan sebuah keputusan. Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan bawahan berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan bekerja dan kepercayaan diri.

Model kepemimpinan partisipatif merupakan model yang menyediakan peluang yang sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya. Hubungan yang terjalin dan bersifat kekeluargaan antara atasan dengan bawahan dapat dihindari sehingga mereka melaksanakan hubungan kerja sesuai dengan aturan organisasi.

### 2. Kepemimpinan Suportif

Kepemimpinan suportif yaitu usaha pemimpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui, dan menunjukkan sikap perhatian kepada bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Robbins 2015 ).

### 3. Kepemimpinan Direktif

Dalam kepemimpinan direktif pemimpin memberi kesempatan kepada untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya bagaimana dapat melaksanakan tugas. Pemimpin juga memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberikatuhkan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara – cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk didalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi, dan pengawasan.

House dan Mitchell(1974) dalam Robbins (2015) menyatakan bahwa *direktif leadership* itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatur dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Fungsi pimpinan direktif adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan memberikan hasil yang positif.

#### 4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Dalam gaya kepemimpiann ini pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Dalam penelitian gaya kepemimpinan yang dijabarkan adalah dengan indikator : partisipatif, suportif, direktif, orientasi prestasi.

### 2.1.3 Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di organisasi . Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal .

Bangun (2012) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Sedangkan Kadarisman (2012) mengungkapkan hal yang serupa bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Robbins (2015), mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses menjelaskan mengenai kekuatan, arah , dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow dalam Robbins (2015) dan Luthans (2012), mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Saydam dalam Kadarisman (2012) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*), yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Faktor internal

- a. Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemandirian - manja biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

- b. Tingkat pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi rendah didalam bekerja.

- c. Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

e. Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

2. Faktor eksternal

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang – orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c. Supervisi yang baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karir untuk para karyawan.

d. Ada jaminan karir

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun

jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki pra karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

### **2.1.3.1 Indikator Motivasi**

Menurut Malayu Hasibuan (2012) indikator motivasi terdiri dari :

1. Kebutuhan fisiologis, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan prestasi, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk di hormati dan di hargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri (kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja), ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Teori McClelland dalam Robbins (2015), menyatakan bahwa seseorang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu *need for achievement*, *need for power*, *need for affiliation*. Dan masing – masing kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *need for power* (kebutuhan kekuasaan)

kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara, dimana orang – orang itu tanpa dipaksa tidak

akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksikan kegiatan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan, dan mendorong pencapaian prestasi.

2. *Need For Affiliation* (kebutuhan berafiliasi)

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetapi dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri – ciri seseorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah lebih suka mempertahankan hubungan, lebih suka kerja kelompok, dan menginginkan kasih sayang serta pengakuan.

3. *Need For Achievement* (kebutuhan berprestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses. Ciri – ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain :

1. Suka mengambil resiko yang moderat.

2. Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan oleh faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain.
3. Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

Lunthans (2012), menjelaskan keterkaitan teori tiga kebutuhan dari McClelland dengan pengaruhnya pada dorongan atau motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang. Dalam penjelasannya, keterkaitan tiga kebutuhan tersebut adalah :

1. Pada kebutuhan berprestasi, dimana seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan mendorong orang tersebut untuk mendapatkan tujuan yang menantang, untuk bekerja keras demi mencapai tujuan, dan menggunakan keterampilan serta kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya sehingga secara langsung akan menumbuhkan motivasi dalam dirinya untuk berhasil mencapai tujuannya.
2. Pada kebutuhan berafiliasi atau persahabatan, pentingnya kebutuhan dalam perilaku anggota organisasi menjadi sangat jelas, terutama karyawan perusahaan yang mempunyai kebutuhan sangat kuat untuk masuk dan diterima oleh kelompok karyawan dan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap pemahaman lebih baik mengenai perilaku organisasi yang akan memiliki dampak positif terhadap efektifitas individu karyawan tersebut sehingga membantunya dalam mempelajari organisasi dan diri karyawan lainnya serta mendapatkan kemampuan baru, memperoleh penghargaan yang tidak tersedia bagi individu dari perusahaan dan

memenuhi kebutuhan sosialnya, yang akan turut meningkatkan kepercayaan diri pada diri dan kemampuannya serta akan menumbuhkan dorongan pencapaian prestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

3. Pada kebutuhan kekuasaan, McClelland berpendapat bahwa kebutuhan kekuasaan dibagi menjadi dua orientasi yaitu yang bersifat negatif dan bersifat positif. Kebutuhan kekuasaan yang bersifat personal biasanya sangat berorientasi pada “saya”. Misalnya saya harus tampak memukau dalam menyelesaikan proyek ini sehingga saya naik jabatan dan dipromosikan.

McClelland merasa kekuasaan personal ini bersifat primitif, dan benar – benar memiliki konsekuensi negatif, sedangkan kebutuhan kekuasaan sosial dikarakteristikan sebagian memperhatikan tujuan kelompok, mencapai tujuan yang akan menggerakkan orang – orang, mendukung kelompok dalam merumuskan tujuan mereka, mengambil inisiatif, dan memberikan perasaan yang kuat serta mampu memberikan apa yang mereka butuhkan sehingga akan mendorong motivasi dan semangat dalam pencapaian prestasi anggota kelompok.

### **2.1.3.2 Teori Motivasi**

Teori motivasi menurut Abraham Maslow dalam Robbins (2015), mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut :

- a. Fisiologis : antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan : antara lain keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial : mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik – baik dan pesahabatan.
- d. Penghargaan : mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor dari luar msalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu ambisinya yang menyangkup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Dalam penelitian ini motivasi yang dijabarkan adalah dengan indikator Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan prestasi, aktualisasi diri (kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja).

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ramlawati (2016) dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada STIE AMKOP Makassar”. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh

positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di STIE AMKOP Makassar.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Agustiningrum, dkk(2012) dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: (a) ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setda Kota Magelang tahun 2012, (b) ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Setda Kota Magelang tahun 2012, dan (c) ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama – sama terhadap kinerja pegawai Setda Kota Magelang tahun 2012.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado) “. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 63,7%.
4. Penelitian yang dilakukan Ragil Permansari (2013) dengan judul “ Pengaruh Motivasi dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Anugrah Raharjo Semarang. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan

berdampak pada semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, ini berarti semakin baik lingkungan kerja yang ada di perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut. Secara parsial motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Penelitian yang dilakukan Muhammad Afiq dengan judul “ Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja Karyawan bagian kredit blini BRI Cabang Tulungagung”. Pelatihan menaikkan prestasi kerja karyawan yang secara statistik diuji menggunakan uji-T. Hal ini terbukti dari  $t$ -hitung 2,959 lebih besar daripada  $t$ -tabel pada  $df = 42$ , hal ini menggambarkan secara signifikan pengaruh peningkatan prestasi dikarenakan adanya pelatihan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

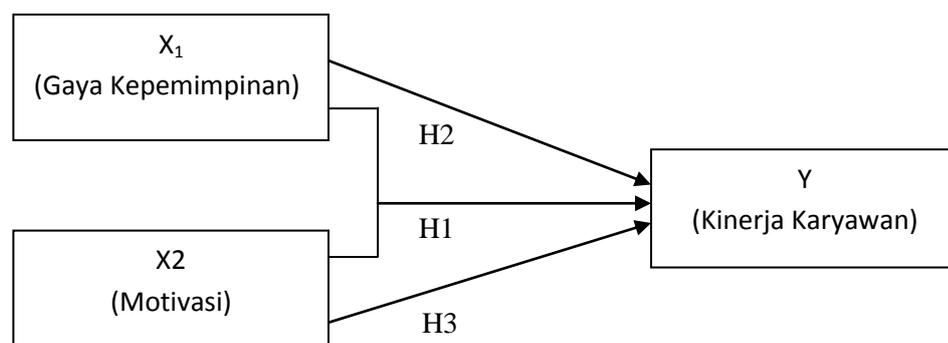
Kerangka pemikiran merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap 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 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. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda – beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi karyawannya.

Kepemimpinan yang diperankan baik oleh pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati – hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, sehingga berdampak pada kinerjanya. (Hendriawan, 2014).

Dari penjelasan di atas dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



## 2.4 Hipotesis

Menurut Dantes (2012:164), hipotesis adalah praduga atau asumsi yang harus diuji melalui data atau fakta yang diperoleh melalui penelitian. Selanjutnya Dantes (2012:164) menyatakan bahwa hipotesis merupakan penuntun bagi peneliti dalam menggali data yang diinginkan.

Berdasarkan landasan teori diatas, dapat disusun hipotetis penelitian sebagai berikut:

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik IndonesiaUnit Tambun.
2. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik IndonesiaUnit Tambun.
3. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik IndonesiaUnit Tambun.

## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pos Logistik Indonesia, yang beralamat di Komplek Pergudangan PT. Citra Galvanizing Indonesia, Jl Diponegoro No.108 Kec. Tambun, Kab. Bekasi, Prov. Jawa Barat Indonesia 17510. Penelitian ini dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan.

**Tabel 3.1**

**Jadwal Penelitian**

No .	Kegiatan	Juni				Juli				Agustus			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.	Penelitian Pendahuluan	■	■	■									
2.	Penyusunan Proposal				■	■	■						
3.	Pengumpulan Data					■	■	■					
4.	Analisis Data						■	■	■	■			
5.	Penyusunan Laporan									■	■	■	■

### 3.2 Desain Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan angka – angka yang diolah melalui analisis statistik. Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:61). Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

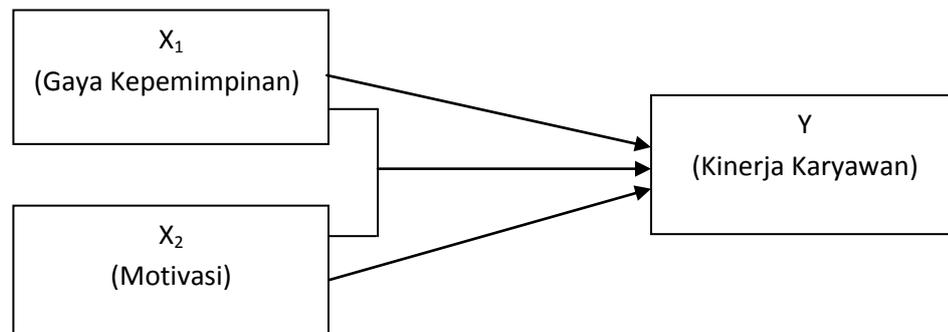
1. Variabel bebas (independent variable)

Variabel bebas adalah sebagai variabel stimulus, input, dan prediktor. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2010). Berdasarkan definisi tersebut, maka variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1), dan motivasi kerja (X2).

2. Variabel terikat (dependent variable)

Variabel terikat adalah variabel respon, output, kriteria, konsekuen. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel bebas (Sugiyono, 2010). Dari definisi tersebut, maka variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

**Gambar 3.1**  
**Desain Penelitian**



### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel menurut Hatch dan Farhady dalam Sugiyono (2011:38) secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau obyek, yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan orang lain atau satu obyek dengan obyek lain. variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajarisehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.:

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi:

1. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )

Gaya kepemimpinan ialah cara atau upaya mempengaruhi individu agar termotivasi untuk mencapai tujuan tertentu. Variabel gaya kepemimpinan

(X1) di ukur menggunakan (4) indikator menurut House Mitchell (1974) dalam Robbins (2015). yaitu Yang dijabarkan menjadi (10) butir pernyataan yaitu :

- a. Pimpinan mencari solusi atau jalan keluar bagi karyawan yang mengalami kesulitan X1.1
- b. Pimpinan bersedia melibatkan karyawan dalam diskusi sebelum pengambilan keputusan X1.2
- c. Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan agar pencapaian tujuan lebih baik X1.3
- d. Pimpinan memberikan pujian ketika karyawan bekerja dengan baik X1.4
- e. Pimpinan selalu menjelaskan tentang kriteria kinerja yang dianggapnya baik atau buruk X1.5
- f. Pimpinan membimbing dengan cara memberitahukan cara – cara kerja yang benar agar tugas selesai tepat waktu X1.6
- g. Pimpinan memberi petunjuk dan selalu mengingatkan tentang peraturan – peraturan perusahaan X1.7
- h. Pimpinan menetapkan tujuan yang menantang pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan X1.8
- i. Pimpinan mengharapkan karyawan bekerja sebaik mungkin X1.9
- j. Pimpinan memberikan penghargaan jika karyawan berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan X1.10

## 2. Motivasi (X<sub>2</sub>)

Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan organisasi. Variabel motivasi (X<sub>2</sub>) diukur menggunakan 5 indikator Malayu Hasibuan (2012). Yang dijabarkan menjadi (10) butir pernyataan yaitu :

- a. Gaji dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik (X<sub>2.1</sub>).
- b. Setiap hasil kerja yang telah dilaksanakan layak mendapat penghargaan (X<sub>2.2</sub>).
- c. Tunjangan jaminan hari tua untuk mengikat pegawai (X<sub>2.3</sub>).
- d. Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan (X<sub>2.4</sub>).
- e. Hubungan kerja antara sesama karyawan baik dan tidak kaku (X<sub>2.5</sub>).
- f. Pimpinan selalu memberikan perhatian kepada pegawainya (X<sub>2.6</sub>).
- g. Bapak/Ibu bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu (X<sub>2.7</sub>).
- h. Pimpinan selalu memberikan pujian apabila ada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan memuaskan (X<sub>2.8</sub>).
- i. Pekerjaan yang diberikan sangat menantang (X<sub>2.9</sub>).
- j. Bapak/Ibu ingin mengembangkan kemampuan selama bekerja di perusahaan (X<sub>2.10</sub>).

### 3. Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan tiga (3) indikator menurut Malayu Hasibuan (2012). Yang dijabarkan menjadi (6) butir pernyataan yaitu:

- a. Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sesuai keinginan perusahaan (Y1).
- b. Untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan, Bapak/Ibu proaktif dalam mencari tata cara baru (Y2).
- c. Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan (Y3).
- d. Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pekerjaan yang datang mendadak (Y4).
- e. Bapak/Ibu menguasai teknologi dan selalu mengikuti setiap perkembangan (Y5).
- f. Bapak/Ibu memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokok Bapak/Ibu (Y6).

**Tabel 3.2**  
**Operasional Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	No Pertanyaan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan yaitu seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi – fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, kepribadian dan situasional,(Soekarno, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipatif</li> <li>2. suportif</li> <li>3. direktif</li> <li>4. orientasi prestasi</li> </ol>	<p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6,7</p> <p>8,9,10</p>
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, (Bangun, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan fisiologis</li> <li>2. Kebutuhan rasa aman</li> <li>3. Kebutuhan sosial</li> <li>4. Kebutuhan prestasi</li> <li>5. Aktualisasi diri</li> </ol>	<p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p> <p>7,8</p> <p>9,10</p>
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan, (Bangun, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target yang ditetapkan tercapai</li> <li>2. Pelaksanaan pekerjaan tepat waktu</li> <li>3. Menghasilkan kerja yang berkualitas</li> </ol>	<p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p>

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Dari pengertian tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Logistik Indonesia yang berjumlah 47 orang.

**Tabel 3.3 :**  
**Populasi PT. Pos Logistik Indonesia**  
**Di PDC Unit Tambun**

No	Bagian	Jumlah Karyawan
1	Staff Operasional	7
2	Staff Umum	7
3	POM	3
4	Gudang	30
	<b>JUMLAH</b>	<b>47</b>

*sumber: Kepala Bagian Sumber Daya Manusia PT. Pos Logistik Indonesia 2018*

#### 3.4.2 Sampel

Sampel yaitu sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Pengambilan sampel menurut Suharsimi Arikunto (2010), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya. Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Pos Logistik Indonesia yang berjumlah 47 orang.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

metode pengumpulan data adalah salah satu kegiatan yang dilakukan dalam proses penelitian. Agar mempermudah dalam melakukan kegiatan pengumpulan data, maka diperlukan teknik atau metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan – bahan yang relevan, akurat dan terpercaya, Supranto (dalam Haryobudi, 2011)

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data – data teoritis serta mempelajari dengan permasalahan yang dibahas. Tujuan dari adanya studi kepustakaan adalah untuk memberikan wawasan dan landasan teori yang menjadi dasar untuk menganalisis masalah dalam penelitian ini. Data – data teoritis pada studi kepustakaan bersumber dari buku – buku, jurnal, artikel, dan skripsi.

2. Kuesioner

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Dalam kuesioner ini terdapat pernyataan-pernyataan penelitian pada masing-masing pernyataan akan didapatkan sejumlah alternatif jawaban. Alternatif-alternatif jawaban yang ada didalam kuisisioner ini merujuk pada Skala Likert.

Menurut Sugiyono (2011) skala likert digunakan untuk mengukur sikap , pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Selanjutnya pada masing-masing Skala Likert tersebut

diberikan sejumlah bobot atau nilai. Berikut adalah alternatif-alternatif jawaban berdasarkan Skala Likert dan pembobotannya dalam penelitian ini dapat di lihat pada tabel 3.3 berikut ini:

**Tabel 3.4**  
**Pilihan Jawaban Skala Likert**

<b>No.</b>	<b>Jika Jawabannya</b>	<b>Bobot</b>
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat tidak Setuju	1

*Sumber : Sugiyono, 2011*

### **3.6 Instrumentasi Variabel Penelitian**

Instrumentasi penelitian adalah merupakan alat ukur seperti tes, kuesioner, pedoman wawancara dan pedoman observasi yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2015). Uji instrument penelitian dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran. Analisis selanjutnya dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas menggunakan software SPSS.

### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas menunjukkan sejauhmana alat pengukur itu mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas menunjukkan sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukur (Indrianto dan Bambang, 2010). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  (Corrected Item-Total Correlation) dengan  $r_{tabel}$  dimana butir pernyataan valid apabila memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 5%.

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah pengujian dengan tujuan menguji tingkat stabilitas atau konsistensi suatu alat ukur. Kuesioner dikatakan reliabel apabila kuesioner tersebut memberikan hasil yang konsisten jika digunakan secara berulang kali dengan asumsi kondisi pada saat pengukuran tidak berubah atau obyek yang sama (Sugiyono, 2010).

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**

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk

mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio).

Analisis regresi linier ganda didahului uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan 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, dan heteroskedastisitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 181):

#### **1. Uji Normalitas**

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda 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.

Menurut Ghozali (2012:160) uji normalitas bertujuan apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen mempunyai kontribusi atau tidak. Model regresi yang baik adalah data distribusi normal atau mendekati normal.

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen).

Priyatno (2010) berpendapat bahwa “ uji multikolinieritas digunakan pada pengujian variabel independen dengan keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna dalam model regresi. Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

1. Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
2. Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

## 3. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi (Priyatno, 2010). Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan 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.

### 3.7.2 Analisis Regresi Berganda

Setelah uji asumsi terpenuhi maka dilakukan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis regresi linier ganda yang utama adalah nilai koefisien determinasi R Square ( $R^2$ ), dan model persamaan regresi linier ganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$Y$  = Kinerja Karyawan

$a$  = Konstanta

$b_1$  = Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan

$b_2$  = Koefisien Regresi Motivasi

Nilai koefisien determinasi ganda (R Square) menjelaskan besaran kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel independen Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien regresi  $b_1$  menunjukkan besar dan arah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan nilai koefisien regresi  $b_2$  menunjukkan besar dan arah pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

### 3.7.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Priyatno (2010) koefisien determinasi ( $R^2$ ) di gunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antar 0 (nol) sampai dengan 1 (satu).

Untuk mengetahui seberapa besarkah variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat, perlu diketahui nilai koefisien determinasi  $R^2$  karena nilai variabel bebas yang diukur terdiri dari nilai *ratio absolute* dan nilai perbandingan, kegunaan dari  $R^2$  adalah : untuk mengukur besarnya persentase dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

### 3.7.4 Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji Kelayakan Model (Uji F)

Menurut Priyatno (2010) uji F ini digunakan untuk mengukur apakah variabel bebas (independen) secara bersamaan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (dependen). Kriteria penilaian uji F adalah Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0.05 atau 5% untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

Kriteria pengujian berdasarkan probabilitas sebagai berikut:

- a. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan nilai signifikansi kurang dari 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima, artinya semua variabel independen secara bersama – sama merupakan penjelas signifikansi terhadap variabel dependen.
- b. Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dengan nilai signifikansi lebih dari 0.05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_A$  ditolak, artinya semua variabel independen secara bersama – sama bukan merupakan penjelas variabel dependen.

## 2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Menurut Priyatno (2010), uji t digunakan untuk mengukur apakah dalam model regresi variabel bebas (independen) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (dependen).

Kriteria penilaian uji t :

- a. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  , dengan nilai signifikansi 0.05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh pada variabel dependen.
- b. Apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , dengan nilai signifikansi 0.05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh pada variabel dependen.

## Lampiran 1

### SURAT PENGANTAR KUESIONER

Kepada Yth,

Saudara/Saudari Rekan Kerja PT. Pos Logistik Indonesia

Di Tempat

Dengan Hormat

Untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Manajemen S1 STIE IPWIJA, sebagai bahan penulisan saya melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Logistik Indonesia”**.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan saudara/saudari untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Perlu sampaikan bahwa hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademik dan tidak akan berpengaruh pada status anda sebagai karyawan PT. Pos Logistik Indonesia.

Bantuan dari saudara/saudari untuk mengisi kuesioner ini secara objektif, dan apa adanya sangat berarti bagi penelitian ini. Untuk itu saya ucapkan terimakasih.

Peneliti,

Sela Anggriani

## DAFTAR KUESIONER

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS LOGISTIK INDONESIA

---

Petunjuk pengisian :

1. Isilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tentang identitas responden.
2. Berilah tanda ceklis ( $\surd$ ) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat anda sebagai tenaga kerja pada komponen – komponen variabel.

Masing – masing pilihan jawaban memiliki makna sebagai berikut :

SS : Apabila anda sangat setuju terhadap pernyataan tersebut

S : Apabila anda setuju terhadap pernyataan tersebut

RR : Apabila anda kurang setuju terhadap pernyataan tersebut

TS : Apabila anda tidak setuju terhadap pernyataan tersebut

STS : Apabila anda sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut

#### 3. Identitas Responden

1. Nama : .....

2. Umur :  20-30 tahun  31- 40 tahun

41-50 tahun  > 50 tahun

3. Jenis Kelamin :  laki – laki  perempuan

4. Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  D1/D2/D3

S1  S2

Lama Bekerja :  <5 tahun  5 - 10 tahun  > 10 tahun

5. Penghasilan :  3 – 4 Juta  4 – 6 juta  > 6 juta

**Pertanyaan : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif jawaban				
		SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)
1	Pimpinan mencari solusi atau jalan keluar bagi karyawan yang mengalami kesulitan.					
2	Pimpinan bersedia melibatkan karyawan dalam diskusi sebelum pengambilan keputusan.					
3	Pimpinan memberikan dukungan kepada karyawan agar pencapaian tujuan lebih baik.					
4	Pimpinan memberikan pujian ketika karyawan bekerja dengan baik.					
5	Pimpinan selalu menjelaskan tentang kriteria kinerja yang dianggapnya baik atau buruk.					
6	Pimpinan membimbing dengan cara – cara kerja yang benar agar tugas selesai tepat waktu.					
7	Pimpinan memberi petunjuk dan selalu mengingatkan tentang peraturan – peraturan perusahaan.					
8	Pimpinan menetapkan tujuan yang menantang pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan.					
9	Pimpinan mengharapkan karyawan bekerja sebaik mungkin.					
10	Pimpinan memberikan penghargaan jika karyawan berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan.					

**Pertanyaan : Variabel Motivasi (X2)**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)
1	Gaji dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik.					
2	setiap hasil kerja yang telah dilaksanakan layak mendapat penghargaan.					
3	Tunjangan jaminan hari tua untuk mengikat pegawai.					
4	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.					
5	Hubungan kerja antara sesama karyawan baik dan tidak kaku.					
6	Pimpinan selalu memberikan perhatian kepada pegawainya.					
7	Bapak/Ibu giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.					
8	Pimpinan selalu memberikan pujian apabila ada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan memuaskan.					
9	Pekerjaan yang diberikan sangat menantang.					
10	Bapak/Ibu mengembangkan kemampuan selama bekerja di perusahaan.					

**Pertanyaan : Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS (5)	S (4)	RR (3)	TS (2)	STS (1)
1	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sesuai keinginan perusahaan.					
2	Untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan, Bapak/Ibu proaktif dalam mencari tata cara baru.					
3	Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan.					
4	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pekerjaan yang datang mendadak.					
5	Bapak/Ibu menguasai teknologi dan selalu mengikuti setiap perkembangan.					
6	Bapak/Ibu memahami dan menguasai pekerjaan yang menjadi tugas pokok Bapak/Ibu.					