

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA ALFAMART CILEUNGSI BOGOR**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan
Program Studi Manajemen S1



Oleh:

DEVI RETNO SANDRA
NIM: 2015521407

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJAKARTA
JAKARTA
2020**

SURAT PERNYATAAN

Bersama ini,

Nama : Devi Retno Sandra

NIM : 2015521407

Program Studi : Manajemen

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 dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 11 Mei 2020

Devi Retno Sandra

NIM: 2015521407

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA

PROGRAM SARJANA – PRODI MANAJEMEN S1

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : DEVI RETNO SANDRA

NIM : 2015521407

Judul Proposal Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi
terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamart
Cileungsi Bogor

Jakarta, 11 Mei 2020

Dosen Pembimbing,

Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ALFAMART CILEUNGSI BOGOR



DEVI RETNO SANDRA

NIM: 2015521407

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
pada hari Senin tanggal 12 bulan Maret tahun 2020
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai
Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. Drs. Muhmad Asari, M.M.
Ketua Tanggal: 12 Maret 2020
2. Ir. Parulian Tanjung, M.M.
Anggota Tanggal: 12 Maret 2020
3. Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A.
Anggota Tanggal: 12 Maret 2020

Menyetujui,

Sekolah Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Program Studi Manajemen

Ketua Program,

Dr. Susanti Widhiastuti, SE., MM

Tanggal: 11 Mei 2020

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dimensi dalam gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor dan menganalisis faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Alfamart Cileungsi Bogor. Sampel yang diambil sebanyak 90 responden yang dihitung menggunakan sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda, Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Asumsi Autokorelasi, Uji Asumsi Heteroskedastisitas, Uji Determinasi (R^2), Uji Parsial (Uji t) yang berbentuk survey dengan menyebar kuesioner.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Alfamart Cileungsi Bogor, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Analisis persamaan Regresi Ganda yang dihasilkan adalah $\hat{Y} = 7,700 + 0,220 X_1 + 0,584 X_2$. Yang layak untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (R Square = 0,622) dimana gaya kepemimpinan dan motivasi dalam model tersebut mampu menjelaskan 62,2% variasi kinerja karyawan.

Penelitian ini menghasilkan 2 temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor dengan arah positif; 2) Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor Alfamart Cileungsi Bogor dengan arah positif.

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka penulis menentukan cara untuk meningkatkan/perbaikakan kedisiplin dan motivasi kepada karyawan.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja karyawan

ABSTRAK

This study aims to determine whether the dimensions of leadership style and motivation influence the performance of employees at Alfamart Cileungsi Bogor and analyze the most dominant factors in influencing employee performance at Alfamart Cileungsi Bogor.

The population in this study were all employees of Alfamart Cullinan Bogor. Samples taken as many as 90 respondents were calculated using saturated samples. The analytical method used is descriptive analysis and multiple linear regression, Normality Test, Multicollinearity Test, Autocorrelation Assumption Test, Heteroscedasticity Assumption Test, Determination Test (R²), Partial Test (t Test) in the form of a survey by distributing questionnaires.

Based on the results of the analysis conducted on the influence of leadership style and motivation on the performance of Alfamart Cullinan Bogor employees, it can be concluded that based on the analysis of the resulting Double Regression equation is $adalah = 7,700 + 0.220 X_1 + 0.584 X_2$. It is appropriate to explain the influence of leadership style and motivation on employee performance (R Square = 0.622) where the leadership style and motivation in the model is able to explain 62.2% of the variation in employee performance.

This study produced 2 main findings in accordance with the proposed hypothesis, namely: 1) Leadership style has an influence on employee performance on Alfamart Cullinan Bogor with a positive direction; 2) Motivation has an influence on employee performance in the Alfamart Cullinan Bogor office in a positive direction.

Based on these findings, the authors determine how to improve discipline and motivation to employees.

Keywords: Leadership Style, Motivation and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas lindungannya maka skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamart Cileungsi Bogor”, dapat diselesaikan. Penyusun telah berusaha menampilkan skripsi ini dalam kondisi yang terbaik dan setepat mungkin. Penulis menyadari akan kekurangan atau kelemahan dalam penulisan proposal skripsi ini, oleh karena itu saran dan kritik untuk perbaikan sangat kami diharapkan.

Dalam proses penulisan skripsi hingga terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan semua pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Ibu Dr. Susanti Widyastuti, MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
3. Bapak Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
4. Kedua Orang Tua, Kakak-kakak dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, bantuan, dukungan dan dorongan semangat untuk menyelesaikan skripsi.

5. Teman-teman yang telah banyak membantu dan mengajarkan dalam proses pembuatan skripsi ini hingga dapat terselesaikan.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar STIE – IPWI Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Pimpinan dan staf Alfamart Cileungsi Bogor yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
9. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi dalam mengisi kuesioner untuk bahan penelitian skripsi.
10. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang bapak, ibu, dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari Yang Maha Kuasa 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,

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Orisinalitas.....	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	13

2.1.3	Motivasi.....	21
2.1.4	Kinerja Karyawan	41
2.2	Hasil Penelitian Terdahulu.....	50
2.3	Kerangka Pemikiran.....	54
2.4	Hipotesis Penelitian	57
BAB 3	METEDOLOGI PENELITIAN	58
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian	58
3.2	Desain Penelitian	58
3.3	Operasional Variabel Penelitian	60
3.3.1	Indikator Penelitian	60
3.3.2	Variabel Terikat	61
3.3.2	Variabel Bebas	62
3.4	Populasi dan Sampel.....	62
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	65
3.6	Instrumentasi Variabel Penelitian.....	66
3.6.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	66
3.6.2	Statistik Deskriptif	67
3.7	Uji Asumsi Klasik.....	67
3.8	Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	69
3.8.1	Analisis Regresi Berganda	69
3.8.2	Pengujian Hipotesis.....	70
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	72
4.1	Hasil Penelitian	72
4.1.1	Gambaran Umum Alfamart.....	72

4.1.2	Visi dan Misi Alfamart Cileungsi Bogor	73
4.1.3	Analisis Deskriptif	74
4.1.4	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	77
4.1.5	Analisis Deskripsi	83
4.1.5	Analisis Data.....	87
4.1.6	Pengujian Hipotesis	92
4.2	Pembahasan	95
4.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor	97
4.8.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor	98
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1	Kesimpulan	99
5.2	Saran	99
	Daftar Pustaka.....	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Teori Dua Faktor Herzberg	32
Tabel 2.2 Teori X dan Y McGregor	33
Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.1 Pelaksanaan Penelitian	58
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	60
Tabel 3.3 Sebaran Populasi dan Sampel	64
Tabel 3.4 Skala Model Likert.....	65
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden	74
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden	75
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.....	76
Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	78
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	79
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Motivasi	80
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Variabel Motivasi.....	81
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	82
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	83
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	84
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Motivasi.....	85
Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	86
Tabel 4.13 Coeficient Uji Asumsi Multikolinieritas	88
Tabel 4.14 Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi	89

Tabel 4.15 Model Summary Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	90
Tabel 4.16 Anova Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	91
Tabel 4.17 Koefisien Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Manajemen.....	10
Gambar 2.2 Teori Motivasi	24
Gambar 2.3 Model Teori Isi dari Motivasi (Stoner, 2000)	25
Gambar 2.4 Proses Motivasi (Chung & Megginson, 1981).....	25
Gambar 2.5 Kerangka Motivasi (Griffin & Moorhead, 1986).....	26
Gambar 2.6 Pola Motivasi.....	27
Gambar 2.7 Proses Motivasi (Gibson, et al, 2000:128)	27
Gambar 2.8 Hierarki Kebutuhan (Maslow,1943)	28
Gambar 2.9 Proses Pembentukan Perilaku	37
Gambar 2.10 Alur Pikir	57
Gambar 3.1 Desain Penelitian	59
Gambar 4.1 Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden	74
Gambar 4.2 Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden	75
Gambar 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.....	77
Gambar 4.4 Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas	87
Gambar 4.5 Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas	89
Gambar 4.6 Rangkuman Hasil Analisis	96

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kemampuan suatu perusahaan yang berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dalam kerangka kerja yang terarah untuk pengembangan organisasi. Keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas-tugas kerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan yang selaras dan secara berkelanjutan dengan para karyawan menjadi sangat penting. Kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang di hasilkan selama satu periode.

Kinerja karyawan atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja yang baik jika karyawan telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri

komitmen yang tinggi pada tugasnya masing-masing, menguasai dan mengembangkan sumber daya manusianya, kedisiplinan dalam bekerja dan kreatifitas dalam melaksanakan tugas produktivitas serta tujuan lainnya. Mangkunegara mengemukakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang dilakukan para karyawan alfamart cabang kertapati Palembang pun masih tergolong belum efektif terbukti dengan adanya target penjualan yang belum tercapai dalam kurun waktu 4 bulan belakang ini, hal ini juga didasari dari alat dan sarana yang digunakan karyawan belum ada yang maksimal saat digunakan sehingga menghambat karyawan menjalankan pekerjaannya.

Dalam pencapaian tujuan organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seseorang pemimpin didalam organisasi formal harus memiliki prestasi yang baik agar dapat memperkuat kepemimpinannya. Potensi dapat berupa kewibawaan pribadi, pengetahuan maupun kecakapan terutama yang menyangkut bidang tugasnya. Peranan pemimpin berkaitan dengan pembuatan kebijakan-kebijakan yang dapat diterima oleh semua pihak. Apabila karyawan dan pemimpin memiliki visi dan misi yang sama, maka sangat mudah untuk memicu motivasi agar bekerja lebih baik, sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif (Suryo, 2011).

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan pada Alfamart Cileungsi Bogor dipegang oleh para pemimpinnya

sehingga karyawan hanya dapat menjalankan intruksi dari para pemimpinnya saja dan karyawan tidak dapat mengeluarkan ide-idenya kama karyawan tidak diikuti sertakan dalam mengambil keputusan, gaya kepemimpinan ini dapat pula disebut dengan gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan, pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya di tetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahannya tidak diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan adalah pengarahan terhadap bawahan di lakukan dengan membenkan intruksi atau perintah. Kemampuan pemimpin yang memegang Alfamart Cileungsi Bogor kurang dirasakan oleh para karyawannya, dalam menjalankan gaya kepemimpinannya pun pemimpin masih kurang percaya diri dalam mengambil keputusan.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan jumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dengan keadaan seperti itu pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menurut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang, untuk mendukung perubahan organisasi tersebut diperlukan adanya individu. Proses perubahan tersebut dengan perubahan individu ini tidak mudah. Pemimpin adalah panutan dalam organisasi, oleh karena itu perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu,

organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Memotivasi karyawan sangatlah penting karena dengan memotivasi kinerja karyawan akan meningkat, maka dari itu perlunya perhatian dari manajemen perusahaan untuk memperhatikan motivasi kerja karyawannya. Kurangnya motivasi kerja pada karyawan akan menurunkan kinerjanya dan karyawan tidak bekerja sesuai peraturan dan prosedur perusahaan yang akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Motivasi kerja salah satu faktor yang sangat penting dalam mendorong seorang karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. Salah satu aktivitas kerja pimpinan adalah memberikan motivasi kerja semaksimal mungkin yakni proses pemberian kegairahan untuk dapat bekerja dengan baik pada setiap organisasi.

Gaya kepemimpinan dan motivasi merupakan hal yang penting dalam sebuah era modern dimana organisasi menghendaki adanya demokratis dalam pelaksanaan kerja dan motivasi kerja yang baik, akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan dan motivasi yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak pada penurunan kinerja total perusahaan.

Kondisi lingkungan kerja karyawan alfamart masih kurang nyaman bagi karyawannya karena fasilitas toko seperti, alat pendingin ruangan (AC) tidak berfungsi dengan baik karena kerusakan yang belum diperbaiki, pada hal karyawan toko sudah memberi tahu kepada pemimpin Manajemen Area. Dan ini sangat berdampak kepada kenyamanan karyawan yang sering merasa kepanasan saat bekerja. Penghargaan terhadap karyawan belum terlihat signifikan belum ada

pemberian seperti promosi jabatan, dikarenakan dari pihak pemimpin bukan prestasi yang dijadikan alat promosi jabatan merupakan jenjang pendidikan, bagi karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi maka ia akan dapat promosi jabatan namun jenjang pendidikannya tetap seperti awal maka ia sulit untuk promosi jabatan, sehingga karyawan tidak termotivasi karena mereka merasa untuk apa bekerja semaksimal mungkin tetapi kinerja mereka yang didapat tidak diberi penghargaan. Pemimpin juga lalai dalam mengurus hak karyawan yaitu setiap karyawan wajib memiliki jaminan kesehatan berupa BPJS, hal ini terbukti dan beberapa karyawan yang masa kerjanya sudah lebih dari 1 tahun belum terdaftar di BPJS dan belum memiliki kartu BPJS kesehatan.

Alfamart Cileungsi Bogor adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang ritel modern. Perusahaan ini termasuk perusahaan ritel yang cukup baik pencapaiannya dalam 3 tahun belakang, namun didalam 4 bulan terakhir perusahaan ini mengalami penurunan, penurunan itu berupa penurunan target penjualan yang tidak pernah tercapai. Dimana pada awal bulan Maret 2019 perusahaan memberikan target 500 juta namun hanya tercapai 350 juta pada akhir bulan. Bulan April 2019 target penjualan 400 juta target yang tercapai hanya 200 juta pada akhir bulan. Awal bulan Mei 2019 target penjualan 500 juta target tercapai 150 juta, dan pada awal bulan Juni 2019 target penjualan 300 juta target tercapai 120 juta saja sampai akhir bulan. Selama 4 bulan terakhir perusahaan mengalami penurunan penjualan yang sangat cepat, karena pelayanan karyawan terhadap pengunjung kurang baik sehingga pengunjung merasa kurang maksimal dalam menerima pelayanan. Kondisi toko yang kotor, harga tidak sesuai, dan semangat

kerja karyawan yang menurun juga menjadi faktor penurunan pencapaian target penjualan. Sehingga pengunjung memilih berbelanja ke tempat lain.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor**".

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Alfamart Cileungsi Bogor?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Alfamart Cileungsi Bogor?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Alfamart Cileungsi Bogor.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Alfamart Cileungsi Bogor.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini terbagi ke dalam dua sisi yaitu bidang akademis dan praktis.

a. Secara praktis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat merupakan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi/perusahaan untuk membuat kebijakan dalam mengambil keputusan yang dapat mengembangkan dan meningkatkan Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor.

b. Secara akademis:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen dan referensi perguruan tinggi yang berguna untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama manajemen sumberdaya manusia.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran ringkas mengenai susunan penulisan penelitian ini, maka penulis menyajikan sistematika penulisan, sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang yang menceritakan tentang dugaan masalah yang terjadi pada Alfamart Cileungsi Bogor, dari latar belakang masalah yang terjadi maka penulis dapat merumuskan masalah dari gaya kepemimpinan, motivasi dan Kinerja Karyawan, Kemudian tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berkaitan tentang gaya kepemimpinan, motivasi dan Kinerja Karyawan dan beberapa literature review yang berhubungan

dengan penelitian serta dengan beberapa hasil penelitian terdahulu dan membentuk kerangka pemikiran.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tentang gambaran perusahaan, desain penelitian, operasional variabel yang terdiri dari. Definisi Konseptual Variabel dan indikator penelitian; Variabel terikat; dan Variabel bebas, Populasi sampel dan Metode Sampling, Teknik Pengambilan Sampling, metode pengumpulan data, instrumentasi Variabel yang terdiri dari Statistik Deskriptif dan Uji Validitas dan Reliabilitas, Metode analisis dan pengujian hipotesis yang terdiri atas Analisis Regresi Berganda; Uji Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji Simultan (Uji F).

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan diman didalamnya dijelaskan mengenai karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variabel penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan.

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

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

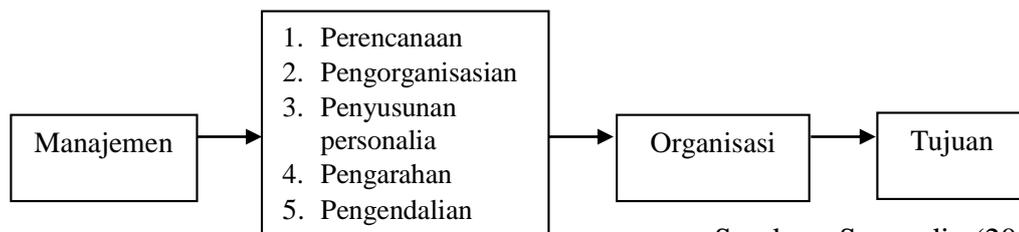
Menurut Hasibuan (2012), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Samsudin (2010) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan menurut G. R Terry (dalam Samsudin 2010) mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang

dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan tertentu. Adapun proses manajemen dapat dilihat dari gambar berikut :

Gambar 2.1 Proses Manajemen



Sumber : Samsudin (2010)

Gambar diatas menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan *human capital*, karena sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap profitabilitas. Seringkali juga disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*), karena kemampuan memberikan ide-ide cemerlang dalam pengembangan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol

secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumberdaya manusia bukan materil atau finansial. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian produktivitas kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Lalu apa definisi sumberdaya manusia? Manajemen sumberdaya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum, karena yang di "*manage*" adalah manusia, sehingga keberhasilan atau kegagalan manajemen sumberdaya manusia ini mempunyai dampak yang sangat luas.

Rachmawati (2011) memberikan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembang-an, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan

individu, organisasi dan masyarakat. Selanjutnya, Yuniarsih dan Suwatno (2010: 1) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”.

Hal senada dikemukakan pula oleh Rivai (2009:1) bahwa: Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Begitu pula halnya dengan Sofyandi (2012) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai berikut: Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya menurut Mondy (2011) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain, ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan- keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk

mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 2005). Menurut Veitzhal Rivai (2014), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Kartono (2009: 62), menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu”. Jadi gaya kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2012), sedangkan menurut Tjiptono (2011) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya

kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2014).

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar diatas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah (leadership styles) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

2. Kosep Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (personality) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal, yaitu kemampuan yang dimilikinya, karakter setiap bawahan yang dipimpinya, jabatan atau posisi tertentu yang diembannya, dan budaya organisasi serta situasi kondisi yang menyertainya.

Teori tentang perilaku kepemimpinan perlu diungkap mengingat seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin mereka secara efektif. Banyak pemimpin yang gagal karena

tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2009), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

4. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahir lah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “gaya” yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat pegawai apakah pegawai tersebut memiliki

kemampuan dalam bekerja atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat pegawai itu ada empat macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja.

Blanchard K.H. (2006) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

a. Gaya konsultatif

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.

b. Gaya partisipatif

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.

c. Gaya delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

d. Gaya instruktif.

Gaya instruktif dicirikan pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Lebih lanjut berdasarkan pendapat Hasibuan (2016) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek:

1. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri-ciri memberi reward atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan, pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah, pemengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

5. Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (2013) adalah:

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

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya tapi juga bisa menjamin bahwa orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Selain kemampuan pribadi, seorang pemimpin juga harus mampu membaca keadaan bawahan dan lingkungan yang menaunginya. Ada hal penting yang harus diketahui tentang bawahan adalah kematangan mereka, karena ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan bawahan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Hal tersebut diperlukan guna mengetahui gaya

kepemimpinan seperti apa yang sebaiknya diterapkan dalam mendorong tumbuh dan berkembangnya partisipasi yang seluas-luasnya dari seluruh bawahan.

Dari berbagai teori gaya kepemimpinan maka penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya pemimpin yang mengacu pada gaya delegatif yang dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum antara lain:

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan.
- b. Kemampuan Memotivasi.
- c. Kemampuan Komunikasi.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.
- e. Tanggung Jawab.
- f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

2.1.3. Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Dalam mempermudah pemahaman motivasi, berikut ini dikemukakan beberapa pengertian motivasi dari beberapa ahli manajemen.

Aspek penting dalam pemberian motivasi kepada bawahan, pemimpin hendaknya dapat memberikan motivasi searah dan sesuai dengan karakteristik yang ada di bawahan atau pegawai, namun sebelum lebih lanjut membahas motivasi penulis mengutip pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut pendapat Sedarmayanti (2000:104) mengemukakan bahwa:

“Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien”.

Menurut Barelson dan Steiner yang dikutip Bedjo Siswanto Sastrohadiwiryo (2002:267) mengemukakan bahwa:

“Motivation is all those inner striving condition variously discribed as wishes, desire, needs, drives, and the like”. Motivasi diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan ke arah mencapai kebutuhan yang memberi lingkungan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Maslow dalam Susilo Martoyo (2000:164) mengatakan bahwa:

“Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan”.

Pendapat Fillmorre H. Stanford dalam Mangkunegara (2002:93) mengemukakan bahwa:

“Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class” (motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu)”.

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2000 :142) mengemukakan:

“Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously whith attainment or organizational objectives” (Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”).

Menurut Soewarno Handajaningrat (2004:83) membedakan antara motivasi dan pemuasan sebagai berikut:

“Motivasi dimaksudkan untuk memberikan dorongan dan usaha untuk mencapai pemuasan keinginan dan sasaran. pemuasan dimaksudkan untuk merasakan kesenangan atau kebahagiaan apabila suatu keinginan telah dapat dipuaskan”.

Menurut Malayu SP. Hasibuan (2000:163) mengemukakan bahwa:

“Teori motivasi mempunyai variabel yaitu: Motif, Harapan dan Insentif, adapun pengertiannya adalah: a) Motif (*motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekejra seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. b) Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. c) Insentif (*incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang Bekerja Pegawai di atas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja”.

Berdasarkan pengertian yang ada diatas penulis menyatakan bahwa motivasi dikatakan sebagai kecenderungan untuk beraktivitas yang bersumber dari dalam diri dengan membangkitkan dan mengarahkan perilaku atau tindakan yang berhubungan tujuan dan pencapaian rasa puas. Namun dengan motivasi yang tinggi sekalipun belum cukup menjamin seseorang akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki, tetapi harus disertai dengan sikap dan tindakan perbuatan nyata.

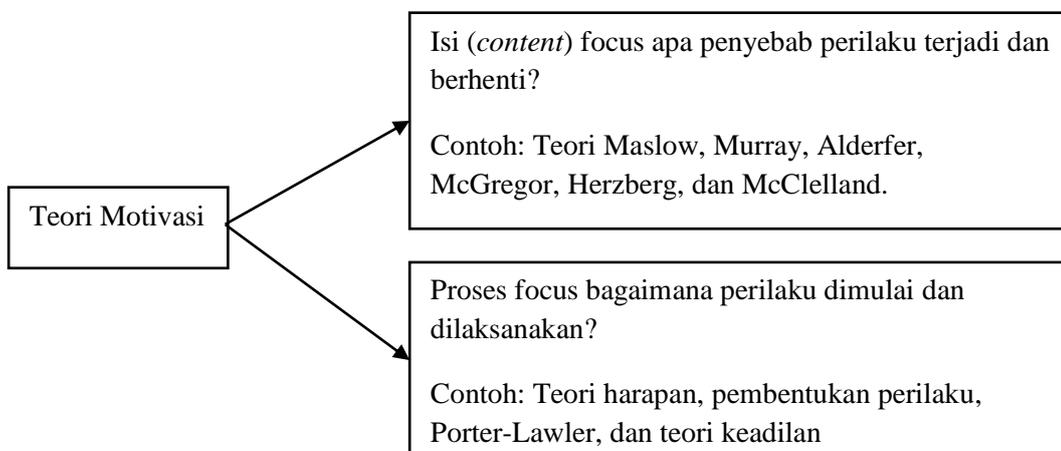
1. Manfaat Motivasi

Husaini Usman (2008) mengemukakan bahwa Motivasi sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerja (performance) bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan dan lingkungannya. Rumusnya adalah: Kinerja (K) = fungsi dari motivasi (m), kemampuan (k), dan lingkungan (l) atau $K = f(m, k, l)$.

2. Teori Motivasi

Husaini Usman (2008) mengemukakan bahwa Teori motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2 Teori Motivasi



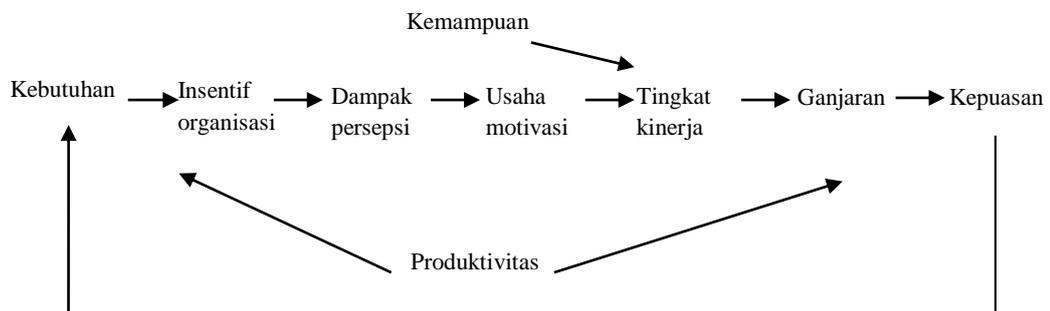
Teori proses memusatkan perhatian pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan. Model teori ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3 Model teori isi dari motivasi (Stoner, 2000)



Proses motivasi digambarkan Chung dan Megginson (1981) seperti berikut:

Gambar 2.4 Proses motivasi (Chung & Megginson, 1981)



Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui terjadinya proses motivasi diawali oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan itu dipenuhi oleh insentif atau gaji/ upah dari organisasi tempat kita bekerja. Gaji/upah yang kita terima memberikan dampak persepsi. Misalnya, jika organisasi semakin maju maka organisasi semakin untung. Apabila organisasi banyak keuntungannya, diharapkan gaji/upah yang akan diterima semakin besar pula. Untuk maksud tersebut, muncul usaha-usaha motivasi. Usaha-usaha motivasi dan kemampuan mempengaruhi tingkat kinerja. Tingkat kinerja mempengaruhi ganjaran (hadiah) dan produktivitas. Produktivitas

mempengaruhi insentif organisasi dan ganjaran mempengaruhi kepuasan. Apabila kepuasan telah terpenuhi, maka akan muncul pula kebutuhan-kebutuhan baru. Demikian seterusnya.

Griffin & Moorhead (2011) menyajikan kerangka motivasi seperti gambar berikut:

Gambar 2.5 Kerangka motivasi (Griffin & Moorhead, 1986)



Newstrom & Davis (2007) memberikan pola motivasi dengan asumsi bahwa setiap manusia cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat manusia hidup. Pola ini sebagai sikap yang mempengaruhi cara-cara yang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka. Empat pola

motivasi yang sangat penting adalah prestasi, afiliasi, kompetensi, dan kekuasaan.

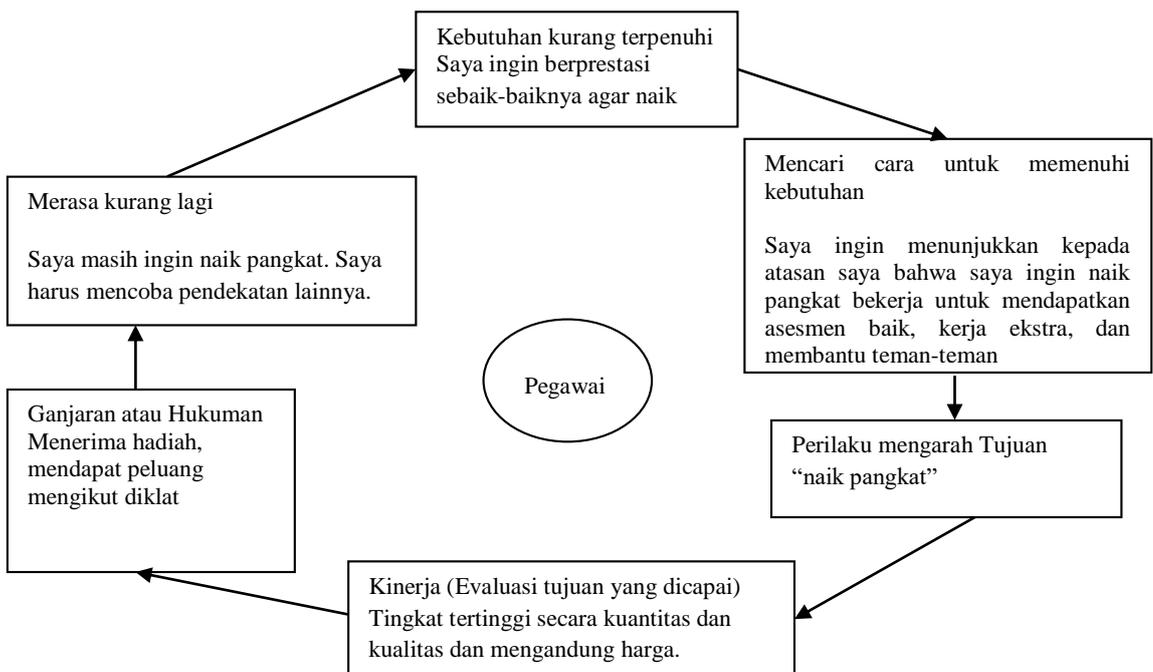
Keempat pola tersebut dijelaskan oleh Tabel 1.1. berikut ini:

Gambar.2.6 Pola Motivasi

POLA MOTIVASI	KETERANGAN
Prestasi	Dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju, untuk berkembang, untuk mendapatkan yang terbaik, menuju pada kesempurnaan.
Afiliasi	Dorongan untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif atas dasar social, dorongan ingin memiliki sahabat sebanyak-banyaknya.
Kompetensi	Dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi, dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, keterampilan memecahkan masalah, dan berusaha keras untuk berinovasi. Tidak mau kalah dengan hasil kerja orang lain
Kekuasaan	Dorongan untuk mempengaruhi orang dan situasi

Proses motivasi dicontohkan oleh Gibson, et al. (2000:128) seperti Gambar 2.7. berikut:

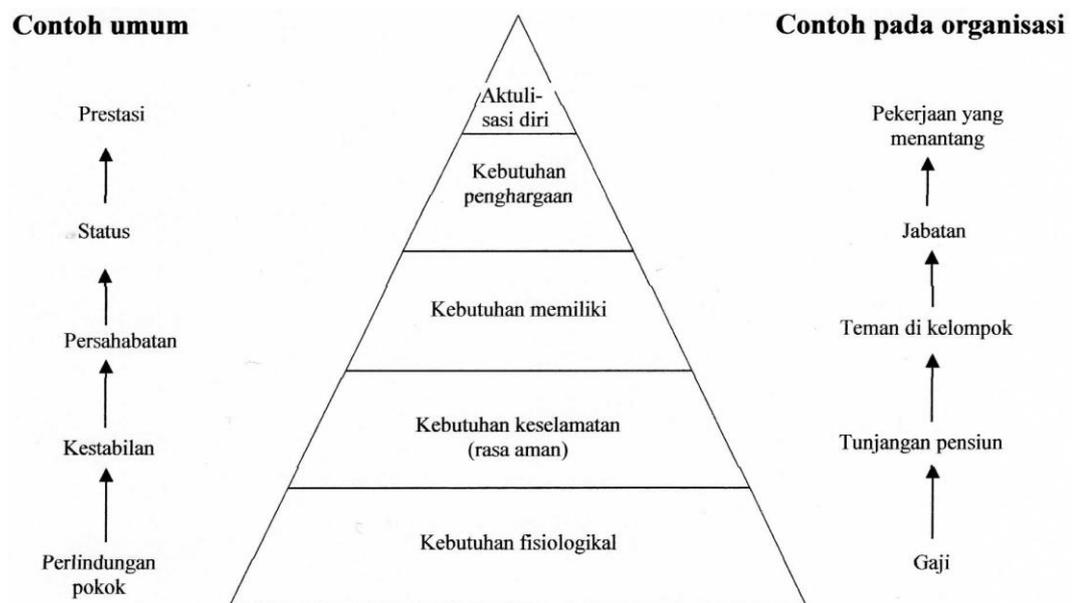
Gambar 2.7 Proses motivasi (Gibson, et al, 2000:128)



3. Teori Kebutuhan Maslow

Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi. Hierarki kebutuhan Maslow seperti tampak pada gambar 2.6. berikut ini:

Gambar 2.8 Hierarki kebutuhan (Maslow, 1943)



a. *Kebutuhan Fisiologikal (Physiological Needs)*

Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contoh kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras untuk mencari rezeki.

b. *Kebutuhan Keselamatan (Safety Needs, Security Needs)*

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan pensiun, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu dan jendela.

c. *Kebutuhan Berkelompok (Social Needs, love nees, belonging needs, affection needs)*

Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul pula kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan ini antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak, bekerjasama, menjadi anggota organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

d. *Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs, Egoistic Needs)*

Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan (hadiah), menjadi legislative, menjadi pejabat (mendapat kekuasaan), menjadi pahlawan, mendapat ijazah sekolah, status symbol, dan promosi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa minta ditinggikan derajatnya melalui solat tahajud dan berusaha untuk memenuhi

aturan seperti jika ingin dihargai orang lain, maka kita harus menghargai orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-aktualization Needs, Self-realization Needs, Self-fulfillment Needs, Self-expression Needs)

Setelah kebutuhan penghargaan terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif (menulis buku dan artikel), ingin pekerjaan yang menantang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

Hierarki kebutuhan Maslow tersebut didasari dua asumsi, yaitu (1) kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai, dan (2) kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya.

Teori kebutuhan Maslow ini mengandung kelemahan antara lain : 1) sukar membuktikan bahwa kebutuhan manusia itu mengikuti suatu hierarki ; 2) terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda-beda pada setiap bentuk individu, terutama pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi ; 3) timbulnya kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan telah terpenuhinya kebutuhan yang lebih rendah, melainkan karena meningkatna karier atau posisi seseorang ; 4) kebutuhan-kebutuhan itu luwes sifatnya sehingga sulit menetapkan suatu ukuran

yang memuaskan segala pihak. Walaupun teori hierarki kebutuhan Maslow ini memiliki kelemahan, tetapi teori ini sangat berguna untuk menjelaskan mekanisme motivasi seseorang di dalam suatu organisasi.

4. Teori Murray

Teori kebutuhan Murray (2000) berasumsi bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang memotivasinya untuk berbuat. Kebutuhan-kebutuhan manusia itu menurut Murray antara lain (1) pencapaian hasil kerja, (2) afiliasi, (3) agresi, (4) otonomi, (5) pamer, (6) kata hati, (7) memelihara hubungan baik, (8) memerintah (berkuasa), (9) kekuatan, dan (10) pengertian. Kebutuhan yang disampaikan Murray tersebut bersifat kategorisasi saja. Sebenarnya kebutuhan manusia itu sangat banyak, kompleks dan tidak terbatas.

5. Teori Alderfer

Menurut teori Alderfer (2002) disebutkan bahwa manusia itu memiliki kebutuhan yang disingkat ERG (Existence, Relatedness, Growth). Manusia menurut Alderfer pada hakikatnya ingin di hargai dan diakui keberadaannya (eksistensi), ingin diundang, dan dilibatkan. Di samping itu, manusia sebagai makhluk social ingin berhubungan dan bergaul dengan manusia lainnya (relasi). Manusia juga ingin selalu meningkat taraf hidupnya menuju kesempurnaan (ingin selalu berkembang)

6. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Herzberg bersama-sama dengan Mausner dan Snyderman. Mereka melakukan penelitian dengan bertanya pada subjek penelitian tentang waktu ia merasa paling puas terhadap pekerjaannya.

Kemudian mencari sebab-sebab mereka merasa puas. Faktor kesehatan (ekstrinsik) merupakan faktor lingkungan yang menyebabkan ketidakpuasan. Penelitian ini menyimpulkan terdapat dua faktor, yaitu faktor pemuas dan faktor kesehatan seperti tampak pada tabel 1.2. dibawah ini:

Tabel 2.1 Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Motivasi (Intrinsik)	Faktor Kesehatan (Ekstrinsik)
1. Prestasi (<i>achievement</i>)	1. Supervisi
2. Penghargaan (<i>recognition</i>)	2. Kondisi kerja
3. Pekerjaan itu sendiri	3. Hubungan interpersonal
4. Tanggung jawab	4. Bayaran dan keamanan
5. Pertumbuhan dan perkembangan	5. Kebijakan perusahaan

Menurut Herzberg, uang bukan memotivasi tetapi menyetatkan. Teori dua faktor Herzberg tersebut mendapat kritikan, yaitu metodologinya mengharuskan orang melihat pada dirinya sendiri pada masa lampau. Dapatkah orang menyadari bahwa mereka dahulu merasa tidak puas? Faktor-faktor yang berada di bawah sadar tidak diidentifikasi dalam analisis Herzberg. Selanjutnya Korman (2003) mengkritik bahwa dengan peristiwa yang baru terjadi menyebabkan orang tidak mampu mengingat kembali kondisi kerja yang paling baru dan dalam metodologinya terdapat unsur perasaan. Di samping itu, teori Herzberg kurang memperhatikan pengujian terhadap implikasi motivasi dan penampilan dari teorinya.

7. Teori X dan Y dari McGregor

Teori X dan Y dikembangkan oleh McGregor atas dasar karakteristik manusia merupakan anggota organisasi dalam hubungannya dengan penampilan

organisasi secara keseluruhan dan penampilan individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Teori McGregor berasumsi bahwa kedua teori X dan Y adalah berbeda, seperti yang ditunjukkan tabel 2.2. berikut:

Tabel 2.2 Teori X dan Y McGregor

Manusia Tipe X	Manusia Tipe Y
1. Malas belajar dan atau bekerja (pasif)	1. Rajin belajar dan atau bekerja (aktif). Bekerja adlaah bermain sehingga menyenangkan.
2. Mau bekerja kalau diperintah, diancam atau dipaksa	2. Bekerja atas kesadaran sendiri, kurang senang diawasi dan kreatif dalam memecahkan masalah.
3. Senang menghindar dari tanggung jawab	3. Bertanggung jawab
4. Tidak berambisi dan cukup menjadi anak buah saja	4. Berambisi
5. Tidak mempunyai kemampuan untuk mandiri	5. Mampu mengendalikan dirinya mencapai tujuan organisasinya (mandiri)

8. Teori Ekspektasi dari Lewin dan Vroom

Teori ekspektasi (harapan) dikembangkan oleh Lewin dan diterapkan oleh Vroom secara khusus dalam praktik memotivasi. Teori ekpektasi ini mempunyai asumsi 1) manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari karyanya. Oleh sebab itu, manusia mempunyai urutan kesenatan (*preference*) di antara sejumlah hasil yang diharapkan;2) suatu usaha untuk menjelaskan motivasi yang terdapat pada seseorang selain harus mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, Vroom mengembangkan suatu teori motivasi, yaitu intensitas motif seseorang untuk melakukan sesuatu adalah fungsi nilai atau kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai dengan persepsi kegunaan suatu tindakan dalam upaya mencapai hasil tersebut.

Guna menguji teori Vroom tersebut telah banyak dilakukan penelitian. Terdapat dua hal penting yang dihasilkan oleh penelitian tersebut yaitu 1) perbedaan imbalan (insentif) intrinsik dan ekstrinsik, 2) spesifikasi dari suatu keadaan di mana ekspektasi dan nilai mempengaruhi kualitas pekerjaan seseorang. Di samping itu, ditemukan pula bahwa ada dua kondisi yang harus dipenuhi agar ekspektasi dan urutan kesenangan itu dapat mempengaruhi kinerjanya, yaitu 1) kemampuan yang menandai untuk melaksanakan tugas, dan 2) persepsi yang akurat tentang peranan seseorang dalam organisasi.

Teori harapan dari Vroom (2000) telah dikembangkan Porter dan Lawler (2001) serta ahli-ahli lainnya. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor, yaitu: 1) valensi, 2) harapan, dan 3) instrumentasi. Rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = \text{valensi} \times \text{harapan} \times \text{instrumentasi}$$

Valensi ialah kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Valensi merupakan ungkapan seseorang untuk mencapai tujuan. Valensi setiap orang tidak sama tergantung pengalaman masing-masing. Valensi imbalan sangat dipengaruhi oleh usia, pendidikan, pengalaman, dan jenis pekerjaan. Valensi mempunyai jenjang. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian kepada valensi

maka valensinya 0 (nol). Apabila menghindari valensi nilainya -1 dan apabila sangat menginginkan valensi yang besar nilainya 1.

Harapan ialah kadar kekuatan keyakinan bahwa usaha kerja akan menghasilkan penyelesaian tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan prestasi kerja seseorang terhadap usaha kerja yang telah dilakukannya. Seperti halnya dengan valensi, harapan pun memiliki jenjang. Jika harapannya kecil atau rendah maka nilainya 0. Sebaliknya, jika harapannya tinggi maka nilainya 1.

Instrumentasi ialah keyakinan seseorang bahwa ia akan memperoleh imbalan atas pekerjaan yang telah diselesaikannya. Seperti halnya dengan valensi dan harapan, instrumentasi pun memiliki jenjang. Jika instrumentasinya kecil atau rendah maka nilainya 0. Sebaliknya, jika instrumentasinya tinggi maka nilainya 1.

9. Teori McClelland

McClelland mengetengahkan teori motivasi yang berhubungan erat dengan teori belajar. McClelland (2001) berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan McClelland ialah 1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*) disingkat *n Ach*, 2) kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*) disingkat *n aff*, dan 3) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) disingkat *n Pow*.

Motivasi berprestasi ialah dorongan dari dalam diri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi afiliasi ialah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atau dorongan untuk memiliki sahabat sebanyak-banyaknya. Motivasi berkuasa ialah dorongan untuk mempengaruhi orang lain agar tunduk kepada kehendaknya. McClelland juga

mengetengahkan bahwa jika kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak maka kebutuhan itu akan memotivasi orang untuk berusaha keras memenuhinya. Alat untuk mengukur *n Ach* telah dikembangkan oleh Murray (2000) dengan nama *Thematic Apperception Test* (TAT) yang berisikan gambar-gambar. Kemudian alat itu dikembangkan oleh McClenland (2000) dengan memberikan nilai angka. Satu ciri penting dari *n Ach* ialah kebutuhan itu dapat dipelajari. *N Ach* yang mulanya rendah, setelah mendapat pelatihan atau pengalaman akan meningkat. McClelland juga mengatakan bahwa bangsa yang dalam keadaan ekonominya terbelakang dapat ditingkatkan secara dramatis dengan merangsang rakyatnya untuk berprestasi tinggi.

Teori ini berusaha menjelaskan *achievement-oriented behavior* yang didefinisikan sebagai perilaku yang diserahkan terhadap tercapainya *standar of Excellent*. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai *needs of achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola berfikir tertentu ketika ia merencanakan untuk melaksanakan sesuatu, yaitu selalu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak. Seandainya pekerjaan itu menantang, maka ia memikirkan kekuatan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan tersebut dan menentukan strategi yang akan dilakukan.

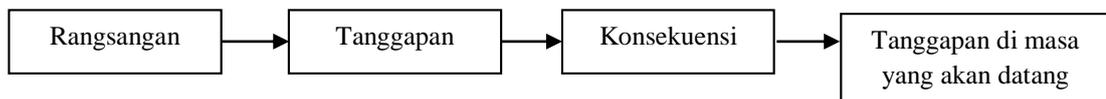
10. Teori Perilaku Skinner

Teori pembentukan perilaku menurut yang dikemukakan Skinner (2002) menyatakan bahwa yang mempengaruhi dan membentuk perilaku kerja disebut pembentukan perilaku (*operant conditioning*) atau disebut juga *behavior modification, positive reinforcement, dan Skinnerian conditioning*. Pendekatan ini

didasarkan pada hukum pengaruh (*law effect*) yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Jadi, perilaku individu di masa mendatang dapat diramalkan atau pelajari.

Proses pembentukan perilaku digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.9 Proses Pembentukan Perilaku



Jika ada rangsangan, maka terjadi tanggapan. Jika ada tanggapan, maka akan terjadi konsekuensi. Jika konsekuensi itu positif maka orang akan memberikan tanggapan yang sama untuk tanggapan berikutnya di masa yang akan datang. Jika konsekuensinya negatif maka orang akan merasa tidak senang dan selalu menghindari konsekuensi itu di masa yang akan datang.

Contoh: manajer akan mengubah perilaku pegawai dari tidak disiplin menjadi disiplin. Untuk memotivasi disiplin, manajer memberikan hadiah bagi yang datang tepat waktu dan memberikan celaan kepada yang terlambat. Hasil penelitian ditemukan disiplin pada umumnya lebih efektif diberikan kepada pegawai yang emndapat penghargaan dibandingkan dengan yang mendapat hukuman.

Hammer (2001) memberikan enam pedoman untuk membentuk perilaku, yang disebut juga teori belajar, yaitu:

1. Jangan memberikan penghargaan yang sama kepada orang karena menimbulkan rasa ketidakadilan
2. Perhatikan bahwa kegagalan memberi tanggapan dapat mengubah perilaku,
3. Umumkan kepada karyawan hal-hal yang harus dikerjakan dan bonusnya
4. Beritahu karyawan hal-hal yang salah dilakukannya
5. Jangan menghukum di depan karyawan lainnya, dan
6. Bertindaklah dengan adil.

11. Teori Porter-Lawler

Teori Porter-Lawler adalah teori pengharapan dari motivasi dengan orientasi masa depan dan menekankan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil. Para manajer terutama tergantung pada penghargaan yang datang bukan pengalaman masa lampau.

Model pengharapan ini menyajikan sejumlah cara manajer memotivasi bawahannya seperti yang diungkapkan Nadler & Lawler (2001) berikut:

Implikasi bagi manajer:

1. Pemberian penghargaan disesuaikan dengan kebutuhan bawahan
2. Jelaskan prestasi yang diharapkan
3. Buatlah prestasi yang menantang dan dapat dicapai
4. Hubungkan penghargaan dengan prestasi
5. Analisis faktor-faktor yang bertentangan dengan keefektifan penghargaan
6. Penentuan penghargaan yang memadai

Implikasi bagi organisasi:

1. Sistem penghargaan organisasi harus didesain untuk memotivasi perilaku yang diharapkan
2. Pekerjaan itu sendiri dapat dibuat sebagai pemberian penghargaan intrinsik, dan
3. Atasan langsung berperan penting dalam proses motivasi.

12. Teori Keadilan

Teori keadilan menyatakan bahwa faktor keadilan/kewajaran yang mempengaruhi sistem pengupahan mencakup tiga dimensi, yaitu dimensi internal, dimensi eksternal, dan dimensi individual. Dimensi internal berarti setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi/perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi. Dimensi eksternal berarti pengupahan dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan yang mampu bersaing dengan pengupahan yang diberikan oleh organisasi/perusahaan lain yang sejenis. Dimensi individual berarti kewajaran/keadilan yang dirasakan oleh setiap individu dengan individu lainnya.

13. Teori White

Menurut teori White seperti yang dikutip Handoko (2003) menyatakan motif uang bukanlah jaminan untuk meningkatkan kinerja manusia karena kebutuhan manusia akan uang adakalanya mengalami titik kejenuhan sehingga uang tidak lagi memotivasi manusia. Di samping itu, manusia dapat menolah uang karena tugas yang dibebankan kepadanya melampaui kemampuannya. Sebagai contoh, seorang tukang angkat barang (portir) sehari kekuatan maksimalnya untuk mengangkat barang sebanyak 500 kg/hari dengan upah Rp.100/kg, ia masih

termotivasi untuk mengangkatnya. Namun, ketika ditawari untuk mengangkat lebih dari 500 kg dengan imbalan kelebihannya akan dibayar Rp.200/kg ternyata ia menolak dengan alasan tidak cukup waktu dan tenaga untuk mengangkatnya lagi. Disamping itu, pekerja juga membutuhkan makan dan istirahat serta berkumpul dengan keluarga atau sahabat.

14. Teknik Motivasi

Husaini Usman (2008) mengemukakan teknik-teknik motivasi adalah sebagai berikut:

1. Berpikiran positif. Ketika mengkritik orang begitu terjadi ketidakberesan, tetapi kita lupa memberi dorongan positif agar mereka terus maju. Jangan mengkritik cara kerja orang lain kalau kita sendiri tidak mampu memberi contoh terlebih dahulu.
2. Menciptakan perubahan yang kuat. Adanya kemauan yang kuat untuk mengubah situasi oleh diri sendiri. Mengubah perasaan tidak mampu menjadi mampu, tidak mau menjadi mau. Kata, “Saya juga bisa” dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi.
3. Membangun harga diri. Banyak kelebihan kita sendiri dan orang lain yang tidak kita hargai padahal penghargaan merupakan salah satu bentuk teknik memotivasi. Kata “Saya mengharapkan bantuan Anda” atau “Saya mengharapkan kehadiran Anda” merupakan bentuk penghargaan yang paling murah. Berilah mereka kesempatan untuk bertanggung jawab, berilah wewenang, serta kebebasan untuk berpendapat.

4. Memantapkan pelaksanaan. Ungkapan dengan jelas, bagaimana cara kerja yang benar, tindakan yang dapat membantu, dan hargai dengan tulus.
5. Membangkitkan orang lemah menjadi kuat. Buktikan bahwa mereka sudah berhasil, dan nyatakan bahwa Anda akan membantu yang mereka butuhkan. Binalah keberanian, kerja keras, bersedia belajar dari orang lain.

Membasmi sikap suka menunda-nunda. Hilangkan sikap menunda-nunda dengan alasan pekerjaan itu terlalu sulit dan segeralah untuk memulai.

Dari hasil pembahasan diatas penulis menyimpulkan bahwa motivasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kecenderungan untuk beraktivitas yang bersumber dari dalam diri dengan membangkitkan dan mengarahkan perilaku atau tindakan yang berhubungan tujuan dan pencapaian rasa puas.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000): "Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performzance* atai *Actual Performance* (kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara aktualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja:

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan

- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

Sedang Suryadi Prawirosentono (2011) dalam bukunya mengemukakan arti kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut: "*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Hasibuan (2001) menguraikan bahwa: "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) minat seseorang bekerja, 2) penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan 3) peran serta seorang pekerja, semakin tinggi faktor tersebut, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan".

Kasminan Wuryo S. (2012) mengemukakan pengertian evaluasi seputar kinerja sebagai berikut:

- a. Evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah "suatu kegiatan organisasi dalam menilai kinerja karyawannya". Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karir pegawai secara individual dan bagi kemajuan organisasi.

- b. Kinerja disini terkait dengan organisasi dan manusia. Dalam konteks ini maka kinerja:
 - 1. Hasil kerja dari pegawai, atau
 - 2. Hasil sebuah proses manajemen dari suatu organisasi
- c. Prestasi yang merupakan hasil kerja harus:
 - 1. Dapat diukur buktinya (data)
 - 2. Dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang baku)
- d. Jadi kunci kinerja yaitu:
 - 1. Suatu hasil kerja
 - 2. Dari pekerja, proses, atau organisasi
 - 3. Terbukti secara konkrit
 - 4. Dapat diukur
 - 5. Dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan tiap-tiap individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang ada pada organisasi lembaga atau perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*colporate performance*), bila hubungan tersebut baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja

seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan Lingkungan Kerja seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang lebih baik. Bila sekelompok pegawai dan atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Dalam dimensi yang demikian itu, masalahnya sekarang bagaimana keberhasilan kerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dicapai? Terhadap pertanyaan ini, ada sejumlah indikator kinerja yang layak dipertimbangkan nilai-nilainya. Indikator yang dimaksud antara lain Kedisiplinan, Kepatuhan dan Produktivitas.

Kedisiplinan, sebagai suatu perwujudan sikap dan perilaku yang taat pada norma-norma dan etika kerja; mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan mempunyai sifat ketaatan dan rasa tanggung jawab yang jelas

Kepatuhan sebagai suatu pandangan dan sikap mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan saat dan melaksanakan pekerjaan, termasuk instruksi dan arahan dari pimpinan. Kepatuhan pegawai ini penting artinya di dalam suatu mekanisme kerja organisasi. Sebab bila kepatuhan yang dimaksud ini rendah nilainya, maka dapat dipastikan bahwa mekanisme kerja organisasi tersebut menjadi terhambat, atau kurang lancar.

Produktivitas, menurut Panji Anoraga dan Sri Suryati (2005) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut:

Produktivitas adalah konsep universal yang dimaksud yaitu menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya. Produktivitas, sebagai suatu proses mencapai sesuatu hasil kerja, mengandung pengertian bahwa di dalam proses kerja tersebut ada sejumlah persoalan teknis yang harus menjadi perhitungan.

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut:

- a. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau perusahaan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (Lingkungan Kerja, sikap, dan pengalaman kerja), perilaku organisasi (prosedur, tata cara dan hubungan kerja), proses kerja (administrasi dan manajemen) dan hasil kerja (produk dan jasa) atau tujuan tertentu.
- b. Kinerja individu (*individual performance*) terbentuk dari faktor-faktor Lingkungan Kerja, sikap, dan pengalaman kerja masing-masing individu pegawai.
- c. Kinerja kolektif (*corporate performance*) terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup di dalamnya.
- d. Penilaian terhadap kinerja merupakan suatu metoda pendekatan manajerial untuk menilai proses kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

Tolok ukur kinerja merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran

kinerja. Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja. Tolok ukur kinerja atau indikator keberhasilan untuk setiap jenis pelayanan pada bidang-bidang kewenangan yang diselenggarakan oleh dan untuk organisasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. Masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber: Dana, Sumber Daya Manusia, Material, Waktu, Teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
3. Hasil (*Outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (*Benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah.
5. Dampak (*Impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Dessler (2015), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur penetapan standar kinerja. Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya

dengan standar-standar dan memberi umpan balik pada pegawai dengan tujuan meningkatkan lingkungan kerja orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Manfaat dari penilaian kinerja, dipaparkan Suyadi Prawisosentoso (2000), Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau rih karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing pegawai berkinerja baik maka biasanya kinerja perusahaan pun baik.

Menurut T. Hani Handoko (2010), terdapat sepuluh manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja, yaitu: adanya perbaikan prestasi kerja, dasar penyesuaian kompensasi, dasar penempatan pegawai, informasi atau kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, dasar perencanaan dan pengembangan karier, informasi adanya penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain kerja, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Karen R. Seeker dan Joe Wilson (2000), terdapat empat tahap penyusunan sasaran kinerja, yaitu: menetapkan sasaran dan taktik kelompok, menetapkan sasaran kinerja spesifik, mempertimbangkan sasaran yang didukung.

Penilaian kinerja karyawan suatu organisasi harus berdasarkan kriteria yang baik Gibson, Ivancevich dan Donnely (2014) menentukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu kriteria penilaian kerja.

Pertama, Kriteria tersebut harus relevan terhadap individu dan organisasi. Pengertian relevan itu sendiri masih kontroversial, menurut sebagian orang suatu kriteria dikatakan relevan bila itu benar-benar memiliki keterkaitan antara tugas individu dengan tujuan organisasi.

Kedua, kriteria tersebut haruslah dapat diandalkan (*reliable*), ini harus meliputi kesesuaian kriteria dilihat dari dimensi waktu penilaian.

Ketiga, kriteria tersebut haruslah mampu dibedakan untuk pegawai berkinerja baik dengan berkinerja buruk.

Keempat, kriteria tersebut haruslah bersifat praktis. Praktis disini berlaku untuk penilai dan yang dinilai kinerjanya.

Ada 4 (empat) tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2001), yaitu:

1. Pemahaman penilai atau manajer atas tanggung jawab pekerjaan, kriteria kerja dan tujuan individu dan organisasi.
2. Penggunaan berbagai tehnik penilaian kinerja.
3. Penyediaan *feedback* atau umpan balik.
4. Peningkatan atau pengembangan diri pegawai berdasarkan umpan balik yang diterima.

Adapun tujuan evaluasi Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara para pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengkui hasil kerja seseorang pegawai, sehingga tercipta lingkungan Kerja untuk berbuat yang lebih baik lagi.

3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja.
4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier, atau terhadap pekerjaan yang diemban.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan, dan kemudian menyetujui rencana yang akan dikembangkan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik, kinerja seseorang pegawai tinggi dan mempunyai keharusan masa depan lebih baik.

Lembaga Administrasi Negara RI (1999), menjelaskan bahwa kinerja adalah: gambaran mengenai tingkat pencapaian sesuatu kegiatan/ kebijakan dalam menunjukkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah berkewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangannya untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

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

Tabel 2.3

Hasil Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	MODEL ANALISIS	HASIL ANALISIS
1	Tri Purwanto (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cabang Kertapati Palembang	Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif	Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan, berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda. $Y = 1,943 + 0,070 + 0,379 X_2$. Untuk variabel Nilai Fhitung (7,551) > Ftabel (3,15), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2	Istiqomah Qodriani Fajrin (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)	Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian explanatory research, dengan pendekatan kuantitatif Dengan Sampel 100 Orang	Hasil penelitian ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

3	Agus Jamaludin (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho IndahCitra Garment Jakarta.	Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis kualitatif Dengan Sampel 50 Orang	Dari hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t dihasilkan t hitung sebesar 2,866 > t tabel 2,101. Dengan demikian hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho IndahCitra Garment Jakarta.
4	Susilo Toto Raharjo (2006)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)	Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda Dengan Sampel 112 Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
5	Abdul Wahid Rosyidi (2007)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pustakawan Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri Di Surabaya.	Penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil dapat dikatakan valid dan reliabel. Pengukuran variabel untuk uji hipotesis menggunakan uji F dan uji determinasi (R ²)	Hasil penelitian ini memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan (nyata) antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pustakawan pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya.

6	Fajar Wirawan (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Warna Alam Indonesia)	Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan persamaan kuadrat terkecil dan uji hipotesis menggunakan t-statistik untuk menguji koefisien regresi parsial dengan level of significance 5%. Selain itu juga dilakukan uji validitas, uji reabilitas, serta uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.	Berdasarkan hasil penelitian tidak ditemukan variabel yang menyimpang dari asumsi klasik, hal ini menunjukkan bahwa data yang tersedia telah memenuhi syarat untuk menggunakan model persamaan regresi linier berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemampuan prediksi dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan sebesar 39,7%.
7	Harry Murti (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun	Analisis data menggunakan metode regresi dengan responden 115 Pegawai	Penelitian ini menghasilkan temuan yang menunjukan motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	I Gede Riana (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Koperasi Di Denpasar	Tehnik sampling yang digunakan adalah tehnik Proportionate Stratified Random Sampling yaitu tehnik ini dipakai bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional, untuk menentukan hasilnya menggunakan Partial Least Square (PLS)	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
9	Syarah Amalia (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro	Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi ganda dengan sampel 51 karyawan	Hasil penelitian ini menyatakan secara keseluruhan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

10	Darti Daryanti (2013)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perpustakaan, Arsip Dan (BPAD) Propinsi Bengkulu	Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja ekstrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
11	Bryan Johannes Tampi (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Negara Indonesia Tbk	Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif	Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.
12	Budi Hartono (2018)	Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kinerja Pembangunan Di Desa Besuki Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo.	Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dengan sampel berjumlah 145 Orang.	Hasil penelitian menunjukan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap Kinerja pembangunan di desa Besuki Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo.
13	Hasbiana Dalimunthe (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam Pada CV. Karya Pertiwi Medan.	Analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara variabel.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan.

14	Nur VanY Amelia (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Tangerang, BSD.	Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS.	Hasil penelitiain ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri (BSM).
15	Fitriana (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Karangrayung 2	Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian pendekatan Kuantitatif dengan sampel 48 rang.	Hasil analisis penelitian ini diperoleh gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Karangrayung 2 secara bersama – sama.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaan Pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam oragnisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2012).

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja: kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan, kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin, keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan dan sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dikemukakan Fitriana (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Karangrayung 2, hasil pengujian hipotesis Hasil analisis penelitian ini diperoleh gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas Karangrayung 2 secara bersama – sama.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Tri Purwanto (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cabang Kertapati Palembang, dengan hasil penelitian hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan, berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda. $Y = 1,943 + 0,070 + 0,379 X_2$. Untuk variabel Nilai Fhitung (7,551) > Ftabel (3,15), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Bedjo Siswanto Sastrohadiwiry (2002:267) Motivasi diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan ke arah mencapai kebutuhan yang memberi lingkungan atau mengurangi ketidakseimbangan.

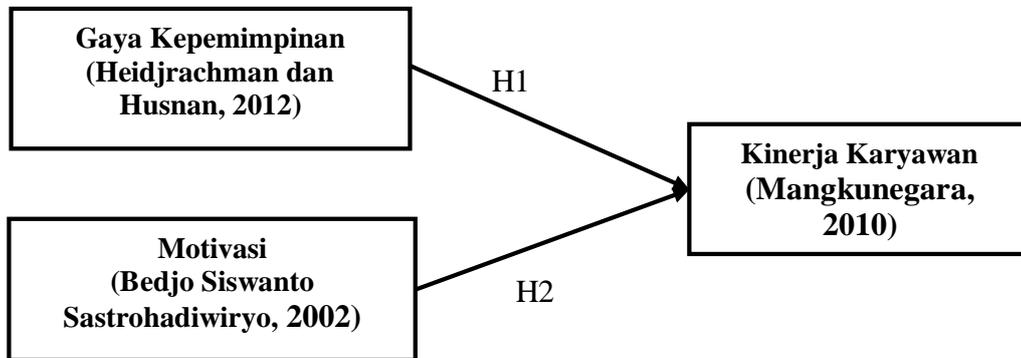
Darti Daryanti (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perpustakaan, Arsip Dan (BPAD) Propinsi Bengkulu, hasil penelitian Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja ekstrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Bryan Johannes Tampi (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Negara Indonesia Tbk, Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pengaruh antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.10

Alur Pikir



2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis ini akan membawa kepada kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis. Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, model penelitian layak untuk menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

- H1. Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor.
- H2. Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan di karyawan Alfamart Cileungsi Bogor. Kawasan industri menara permai kav. 18 Jl. Raya Narogong K. 23,8 Cileungsi Bogor, Jawa Barat. Penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, sesuai table dibawah ini:

**Tabel 3.1.
Pelaksanaan Penelitian**

NO	Kegiatan	Desember				Januari				Februari			
		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 Pelaporan												

3.2. Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara utama yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan dan menentukan jawaban atas masalah yang diajukan. Menurut Sugiyono (2013:2) metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

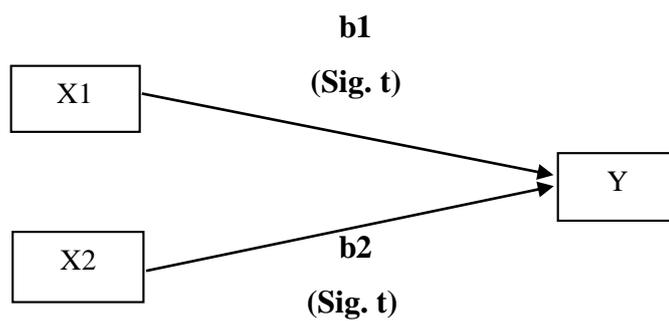
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh variabel independen terhadap

variabel dependen. Lingkup penelitian ini adalah menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor.

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu, 2 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Gaya Kepemimpinan dengan simbol X1 dan variabel independen kedua yaitu Motivasi dengan simbol X2. Satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan dengan simbol Y. Kelayakan model penelitian ditunjukkan oleh nilai R Square dengan uji F (Sig. F) dan pengaruh antar variabel ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (b1 untuk koefisien regresi X1 terhadap Y dan b2 untuk koefisien regresi X2 terhadap Y). Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1
Desain Penelitian
R²; (Sig. F)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$



3.3. Operasionalisasi Variabel

3.3.1. Indikator Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar sari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian. Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Item
			soal
Kartono (2009) "gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu".	Kemampuan Mengambil Keputusan.	1. Pemimpin mampu mengambil keputusan secara tepat dan benar.	1, 2
		2. Perlunya perhitungan dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat dan benar.	
	Kemampuan Memotivasi	3. Pemimpin mampu mendorong bawahannya dalam mencapai visi dan misi perusahaan.	3
	Kemampuan Komunikasi	4. Pemimpin sanggup dalam menyampaikan gagasan kepada bawahannya agar memahami dengan baik.	4, 5, 6
		5. Pemimpin harus memiliki bahasa komunikasi yang baik, santun dan mudah dimengerti	
		6. Pemimpin menyampaikan ide dan gagasannya kepada bawahan agar tercapai tujuan perusahaan	
	Kemampuan Mengendalikan Bawahan	7. Pemimpin mampu mengendalikan masalah yang ada pada bawahan dengan bijak.	7
	Tanggung Jawab	8. Pemimpin bertanggungjawab kepada atasan langsung	8
	Kemampuan Mengendalikan Emosional	9. Pemimpin sabar dan bijak dalam menghadapi masalah yang ada pada perusahaan.	9
		10. Pemimpin memiliki sikap tenang dalam menyelesaikan beban kerja yang besar.	10

Motivasi Sumber <i>Sedarmayanti</i> (2000) Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien	<i>Kebutuhan fisiologis</i>	1. Gaji, tunjangan dan kesejahteraan yang diterima saat ini untuk kebutuhan mendasar	1,2
		2. Penghasilan diluar gaji	
	<i>Kebutuhan keselamatan</i>	3. Memperoleh jaminan hari tua	3,4
		4. Memperoleh jaminan kesehatan	
	<i>Kebutuhan sosial</i>	5. Saling menghargai sesama karyawan	5,6
		6. Adanya hubungan yang baik antara pegawai, pimpinan dan lingkungannya	
	<i>Kebutuhan penghargaan</i>	7. Adanya pengakuan pimpinan atas prestasi yang dicapai dan kedudukan pegawai dalam lembaga	7,8
		8. Adanya pengakuan dari hasil pendidikan formal dan pelatihan yang diperoleh	
	<i>Aktualisasi diri</i>	9. Adanya promosi diri atas kecakapan yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi	9,10
		10. Adanya promosi keterampilan dan potensi diri yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi	
Kinerja Karyawan Sumber: <i>Mangkunegara</i> (2000). Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.	<i>Kualitas</i>	1. Ketepatan	1,2,3
		2. Ketelitian	
		3. Target	
	<i>Kuantitas</i>	4. Output rutin	4,5
		5. Output non rutin	
	<i>Dapat tidaknya diandalkan</i>	6. Mengikuti instruksi	6,7
		7. Kemampuan berinisiatif	
	<i>Sikap</i>	8. Kehatia-hatian	8,9,10
		9. Kerajinan	
		10. Kerjasama	

3.3.2. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variabel*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama penelitian (sekarana:2006). Variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor.

3.3.3. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variabel*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran: 2006). Variabel bebas pada penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:72). Penelitian ini populasinya adalah karyawan Alfamart Cileungsi Bogor yang berjumlah 910 karyawan.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013:116). Sampel itu, kesimpulan yang dilakukan untuk populasi. Oleh karena itu untuk sampel yang diambil dari populasi adalah sebagian dari 910 karyawan Alfamart Cileungsi Bogor. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin (Mulyanto dan Wulandari, 2010:103) dengan margin error 10% yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel Minimal

N = Jumlah Populasi

e = Margin Error 10%

Dari rumus diatas maka besarnya jumlah sampel (n) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$
$$n = \frac{910}{1 + 910(0.1)^2} = \frac{910}{10.1}$$

$$n = 90.09 \text{ Dibulatkan menjadi } 90$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam hal ini peneliti mengharapkan tingkat kesalahan (e = 10% atau 0,1).

Namun agar memenuhi persyaratan minimal jumlah sampel dan memudahkan peneliti maka jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 90 karyawan.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling (*Probability Sampling*) yaitu dengan *Proposionate Stratified Random Sampling* karena pengambilan anggota populasi dilakukan secara acak dengan memperhatikan kelompok yang ada dalam populasi itu. *Proposionate Stratified random sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara acak sederhana dimana setiap anggota atau unit dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk diseleksi sebagai sample, yaitu dengan cara teknik undian atau dengan menggunakan tabel bilangan (Soekidjo Notoatmodjo 2012:85).

Teknik random sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan untuk dipilih menjadi anggota sampel. *Random sampling* disebut juga dengan pengambilan sample secara rambang/acak, yaitu pengambilan sampel tanpa pilih/pandang bulu, yang didasarkan atas prinsip matematis yang telah teruji dalam praktek. Teknik ini dipandang sebagai teknik sampling paling baik dalam penelitian. Sebaran sampel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3

Sebaran Populasi dan Sampel

No	Divisi	Jumlah Karyawan	Sampel
1	Branch Manager	50	10
2	Deputy Branch Manager	52	12
3	Area Manager	55	14
4	Area Coordinator	100	10
5	Chief of Store	105	10
6	Assistant Chief of Store Grocery	130	8
7	Assistant Chief of Store Fresh Food	125	6
8	Crew Grocery	110	10
9	Crew Fresh Food	110	10
Jumlah		910	90

Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 90 karyawan dengan batas toleransi kesalahan sebesar 10%. Untuk mengukur Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor, maka digunakan pengukuran skala Likert. Sugiyono (2013:132) berpendapat bahwa skala

Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi yang sangat positif sampai negatif. Terdapat lima kategori pembobotan dalam skala Likert adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Skala Model *Likert*

Keterangan	Bobot
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Penelitian terhadap pernyataan diberi bobot nilai 5 untuk penilaian sangat setuju, bobot nilai 4 untuk penilaian setuju, bobot nilai 3 penilaian kurang setuju, bobot nilai 2 untuk penilaian tidak setuju, bobot nilai 1 untuk penilaian sangat tidak setuju.

Selanjutnya data diperoleh dengan menggunakan kuesioner, dimana hasil analisis akan dipresentasikan dalam bentuk tabel. Hasil dalam tabel dianalisis berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor yang nantinya dilihat pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan beberapa metode antara lain:

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu membuat daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden yang dipilih untuk diselidiki atau sebagai sampel.

2. Studi Kepustakaa

Studi Kepustakaan yaitu mempelajari buku-buku literatur dan bacaan-bacaan lain yang dapat membantu dalam pemecahan masalah.

3. Wawancara

Untuk mendapatkan informasi dan data primer Alfamart Cileungsi Bogor harus dilakukan melalui wawancara secara langsung dengan Supervisor serta para Karyawan.

3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian

3.6.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrument penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang di susun dapat di mengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (2005:41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan reability analisis menggunakan software SPSS 22.0

1. Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai hitung (kolom corrected item-total correlation) dengan r table (harus lihat tabel t) dimana butir pernyataan valid apabila memiliki r hitung > rtabel. Untuk mempermudah

maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai korelasi (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) $>0,3$.

2. 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 $> 0,6$ (Heru Mulyanto dan Wulandari, 2010:126).

3.6.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah bagian ilmu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Suharyani dan Imam, 2001: 15).

3.7. Uji Asumsi Klasik

Yaitu untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain:

1. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Normal P-P Plot regression* terhadap model yang diuji. (Santoso, 2003:214). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi ini tidak memenuhi kaidah asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *Multicollinearity* dilihat dari *Value Inflation Factor (VIF)* variabel bebas terhadap gejala terikat (Santoso 2003:206). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengidentifikasi bahwa dalam model tidak terdapat *Multicollinearity*.

Jika *non multicollinearity* tidak terpenuhi atau terjadi *multicollinearity* yang tinggi akan menyebabkan

- *Standard error* koefisien parameter yang dihasilkan akan meningkat bila terjadi peningkatan *collinearity* diantaranya variabel bebas.
- Adanya kondisi pada poin satu akan menyebabkan *confidence interval* dari parameter yang diduga semakin melebar.
- *Confidence interval* yang semakin melebar menyebabkan probabilitas menerima hipotesis yang salah semakin besar.
- *Standard Error* sangat sensitif terhadap perubahan data meskipun sangat kecil.

3. Uji Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2006). Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heterokedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heterokedastisitas (Prastito, 2004:155 dalam Ramdhany, 2010).

3.8. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.8.1. Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda yaitu untuk menganalisis seberapa besar pengaruh antara beberapa variabel independen. Bentuk umum persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Dimana: Y: Kinerja karyawan

α_0 : Konstanta

β : Koefisien regresi parsial

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Motivasi

3.8.2. Pengajuan Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji F. pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak empat kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji Hipotesis Pertama (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi) terhadap Variabel Dependen (Kinerja Karyawan).

Langkah-langkah pengujian terhadap koefisien regresi adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta=0$, Tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersamaan antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan.

$H_a: \beta \neq 0$, Ada pengaruh yang signifikan secara bersamaan antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan.

Dalam pengujian ini digunakan taraf signifikansi 5% (0,05) dan derajat kebebasan (d.f) = k-1, n-k, dapat diketahui melalui hasil penghitungan SPSS 20.0.

Kesimpulan yang diambil adalah jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dengan f_{tabel} derajat kebebasan = (k-1, n-k).

2. Uji Hipotesis Kedua (Uji F)

Pengujian ini dimaksud untuk mengetahui apakah kedua variabel tersebut secara bersamaan mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel dependen, dengan hal ini yaitu variabel kinerja karyawan.

Langkah-langkah pengujian terhadap koefisien regresi adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta=0$, Tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersamaan antara variabel Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan.

$H_a: \beta \neq 0$, Ada pengaruh yang signifikan secara bersamaan antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan.

Dalam pengujian ini digunakan taraf signifikansi 5% (0,05) dan derajat kebebasan (d.f) = k-1, n-k, α), dapat diketahui melalui hasil penghitungan SPSS 20.0.

Kesimpulan yang diambil adalah jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dengan f_{tabel} derajat kebebasan = (k-1, n-k, α).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Alfamart

Alfamart merupakan jaringan minimarket yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari dengan luas ruang penjualan ± 200 m². Alfamart dikelola oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Toko pertamanya dibuka di jalan Beringin Raya, Karawaci – Tangerang, pada tahun 1999. Gerai Alfamart tersebar di kota-kota besar seperti Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Yogyakarta, Bali, Palembang, Makassar, dan kota-kota lainnya.

Alfamart Cileungsi Bogor adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang ritel modern. Perusahaan ini termasuk perusahaan ritel yang cukup baik pencapaiannya dalam 3 tahun belakang, namun didalam 4 bulan terakhir perusahaan ini mengalami penurunan, penurunan itu berupa penurunan target penjualan yang tidak pernah tercapai. Dimana pada awal bulan Maret 2019 perusahaan memberikan target 500 juta namun hanya tercapai 350 juta pada akhir bulan. Bulan April 2019 target penjualan 400 juta target yang tercapai hanya 200 juta pada akhir bulan. Awal bulan Mei 2019 target penjualan 500 juta target tercapai 150 juta, dan pada awal bulan Juni 2019 target penjualan 300 juta target tercapai 120 juta saja sampai akhir bulan.

4.1.2. Visi dan Misi Alfamart Cileungsi Bogor

Seiring dengan tujuan pembangunan bidang ritel, dalam menjalankan fungsi pemeliharaan dan peningkatan kebutuhan rumah tangga dan lainnya melalui pelayanan perbelanjaan kebutuhan sehari-hari, Alfamart menetapkan Visi sebagai berikut:

“MENJADI JARINGAN DISTRIBUSI RETAIL TERKEMUKA YANG DIMILIKI OLEH MASYARAKAT LUAS BERORIENTASI KEPADA PEMBERDAYAAN PENGUSAHA KECIL, PEMENUHAN KEUTUHAN DAN HARAPAN KONSUMEN, SERTA MAMPU BERSAING SECARA GLOBAL”

Dalam mewujudkan Visi yang telah ditetapkan, Alfamart Cileungsi Bogor menetapkan Misi sebagai berikut:

1. Memberikan kepuasan kepada pelanggan yang terfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas unggul;
2. Selalu menjadi yang terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakan tingkah laku/etika bisnis tertinggi;
3. Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan menumbuh kembangkan jiwa eiraswasta dan kemitraan usaha; dan
4. Membangun organisasi global yang terpercaya, tersehat dan terus bertumbuh serta bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat pada umumnya.

4.1.3. Analisis Deskriptif

1. Analisis Deskriptif berdasarkan Jenis Kelamin

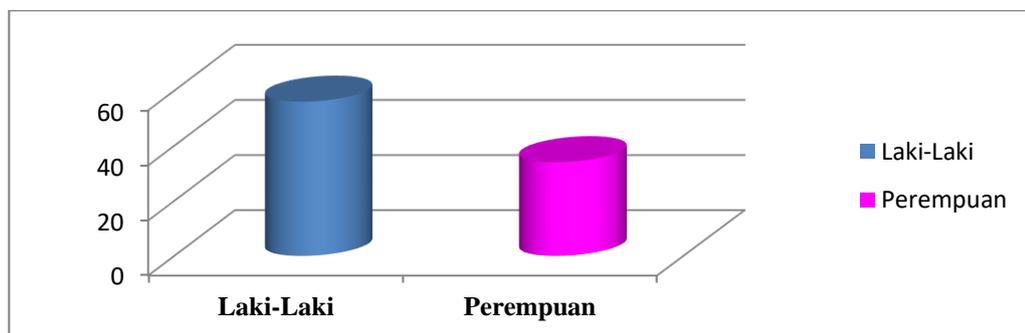
Analisis deskriptif adalah suatu analisa yang didasarkan pada kegiatan mengumpulkan, mengolah, kemudian menyajikan hasil jawaban yang diperoleh dari para responden dengan membuat daftar tabel deskriptif. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	56	62,2	62,2	62,2
Valid Perempuan	34	37,8	37,8	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Sumber: Alfamart Cileungsi Bogor, 2020

Gambar 4.1
Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.1 tersebut di atas bahwa jenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini berjumlah 56 responden atau 62,2%,

sedangkan perempuan 34 responden atau 37,8%. Responden terbanyak ada pada jenis kelamin laki-laki sebanyak 56 atau 62,9%.

2. Analisis Deskriptif berdasarkan Usia

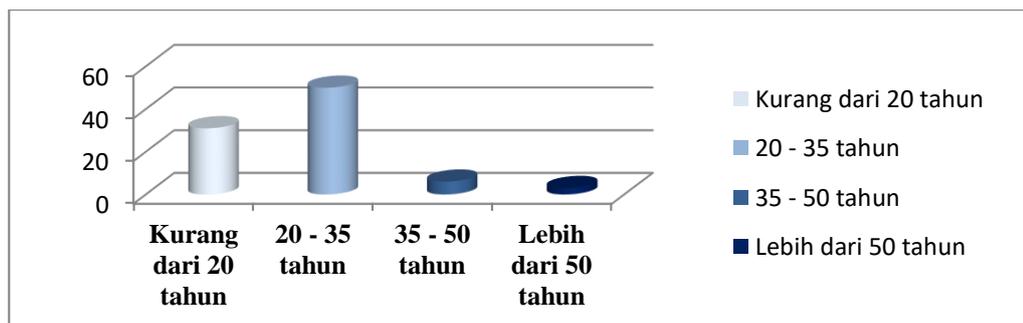
Adapun usia responden yang di jadikan sampel dalam penelitian adalah pegawai di Alfamart Cileungsi Bogor sebagai berikut:

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 20 tahun	31	34,4	34,4	34,4
	20 - 35 tahun	50	55,6	55,6	90,0
	35 - 50 tahun	6	6,7	6,7	96,7
	Lebih dari 50 tahun	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Sumber: Alfamart Cileungsi Bogor, 2020

Gambar 4.2
Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.2 tersebut di atas bahwa usia responden dalam penelitian usia kurang dari 20 tahun ada 16 responden atau 22,9% kemudian yang berusia diatas 20 - 35 tahun ada 34 responden atau 48.6%. kemudian yang berusia diatas 35 - 50 tahun ada 17 atau 24.3% dan kemudian yang berusia lebih dari 60 tahun ada 3 atau 4,3%. Responden terbanyak ada pada usia 2- - 40 tahun sebanyak 34 pegawai atau 48,6%.

3. Analisis Deskriptif berdasarkan Usia

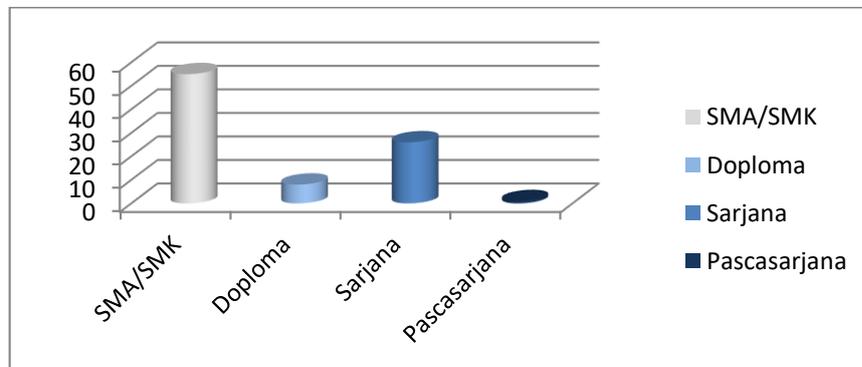
Adapun usia responden yang di jadikan sampel dalam penelitian adalah pegawai di Alfamart Cileungsi Bogor sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden
Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA/SMK	55	61,1	61,1	61,1
Diploma	8	8,9	8,9	70,0
Valid Sarjana	26	28,9	28,9	98,9
Pascasarjana	1	1,1	1,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Sumber: Alfamart Cileungsi Bogor, 2019

Gambar 4.3
Tingkat Pendidikan Responden



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.3 tersebut di atas bahwa tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sejumlah 55 responden atau 61,1% kemudian yang memiliki tingkat pendidikan diploma sejumlah 8 responden atau 8,9%. kemudian yang memiliki tingkat pendidikan sarjana sejumlah 26 atau 28,9% dan kemudian yang memiliki tingkat pendidikan pascasarjana ada 1 atau 1,1%. Responden terbanyak ada pada tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 55 pegawai atau 61,1%.

4.1.4. Pengujian Validitas dan 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 Gaya Kepemimpinan (X1)

Data variabel gaya kepemimpinan (X1) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item_1 sampai dengan Item_10. Validitas variabel penelitian 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 > 0,3 maka valid
- Jika r hitung < r tabel atau r hitung < 0,3 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel gaya kepemimpinan yang dilakukan menggunakan SPSS 22.0 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item_1	31,4444	6,699	,687	,556
Item_2	31,3333	7,146	,604	,582
Item_3	31,5778	8,269	,336	,644
Item_4	31,4222	8,741	,360	,683
Item_5	31,5333	8,813	,391	,672
Item_6	31,6000	8,535	,392	,652
Item_7	31,3889	8,195	,386	,634
Item_8	31,4333	8,608	,325	,647
Item_9	31,5667	9,170	,378	,669
Item_10	31,4000	9,321	,323	,677

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable kedisiplinan dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (Corrected Item-Total Correlation $>$ 0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel kedisiplinan seluruhnya valid.

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,669	10

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

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 gaya kepemimpinan dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.669 > 0.6$) maka variabel gaya kepemimpinan yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

2. Uji Validitas Reliabilitas Motivasi (X2)

Data variabel motivasi (X2) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item_1 sampai dengan Item_10. Validitas variabel penelitian 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 $>$ 0,3 maka valid
- Jika r hitung $<$ r tabel atau r hitung $<$ 0,3 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel motivasi yang dilakukan menggunakan SPSS

22.0 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
Item_1	31,5222	9,039	,369	,722
Item_2	31,6889	7,745	,527	,676
Item_3	31,2889	9,039	,345	,709
Item_4	31,2889	8,814	,359	,707
Item_5	31,2889	8,230	,498	,684
Item_6	31,3333	7,888	,547	,673
Item_7	31,1556	8,335	,471	,688
Item_8	31,0667	9,254	,421	,712
Item_9	31,1778	9,743	,451	,734
Item_10	30,8889	9,246	,309	,714

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable motivasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (Corrected Item-Total Correlation $>$ 0.3) 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
,725	10

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

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 disiplin dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.725 > 0.6$) maka variabel motivasi yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

3. Uji Validitas Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Data variabel kinerja karyawan (Y) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item_1 sampai dengan Item_10. Validitas variabel penelitian 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 $>$ 0,3 maka valid
- Jika r hitung $<$ r tabel atau r hitung $<$ 0,3 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel kinerja karyawan (Y) 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
Item_1	32,0000	7,213	,460	,613
Item_2	32,2000	6,993	,440	,612
Item_3	32,1444	7,631	,365	,649
Item_4	32,4667	6,926	,457	,608
Item_5	32,0000	6,944	,486	,604
Item_6	32,1222	7,075	,335	,636
Item_7	32,1000	7,597	,412	,662
Item_8	31,9778	7,797	,337	,653
Item_9	32,0444	8,043	,442	,671
Item_10	32,0444	7,976	,426	,654

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable kinerja karyawan dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (Corrected Item-Total Correlation $>$ 0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur

variabel kinerja karyawan seluruhnya valid.

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja karyawan
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,661	10

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

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 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0,661 > 0,6$) maka variabel Kinerja Karyawan yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

4.1.5. Analisis Deskripsi

1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Data variabel gaya kepemimpinan berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 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 gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan
Statistics

Gaya Kepemimpinan		
N	Valid	90
	Missing	0
Mean		35,97
Median		35,00
Mode		34
Range		14
Minimum		26
Maximum		40

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 26 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 14 sehingga diperoleh nilai rata-rata 35,97 dan nilai tengah empirik 35 nilai yang paling muncul adalah 34. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ($35,97 > 35$) maka dapat ditarik bahwa variabel gaya kepemimpinan cenderung baik.

2. Deskripsi Variabel Motivasi

Data variabel motivasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah

teoritik adalah 3 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	90
	Missing	0
Mean		34,74
Median		34,00
Mode		34
Range		12
Minimum		28
Maximum		40

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 12 sehingga diperoleh nilai rata-rata 34,74 dan nilai tengah empirik 34 nilai yang paling muncul adalah 34. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ($34,74 > 34$) maka dapat ditarik bahwa variabel motivasi cenderung baik.

3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Data variabel kinerja karyawan berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis

adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 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	90
	Missing	0
Mean		35,68
Median		35,00
Mode		35
Range		12
Minimum		28
Maximum		40

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 12 sehingga diperoleh nilai rata-rata 35,68 dan nilai tengah empirik 35 nilai yang paling muncul adalah 35. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ($35,68 > 35$) maka dapat ditarik bahwa variabel kinerja karyawan cenderung baik.

4.1.6. Analisis Data

Analisis regresi linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis.

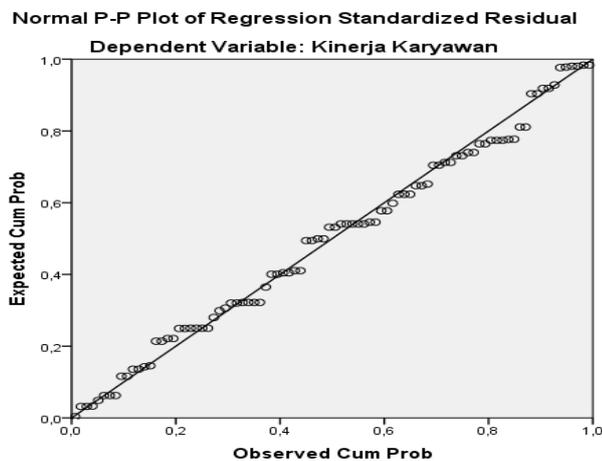
Hasil pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut:

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 4.4

Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas



Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

2. Uji Multikolinieritas

Tabel *coefficient Collinearity Statistics* diatas digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikolinieritas. Dari tabel tersebut diperoleh masing-masing variabel independen memiliki nilai Tolerance = 0.689

dan VIF 1.1434. Karena nilai Tolerance lebih besar daripada persyaratan minimal ($0.689 > 0.2$) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ($1.1434 < 10$) 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	,698	1,434
Motivasi	,698	1,434

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

3. Uji Autokorelasi

Nilai Durbin-Watson hasil perhitungan sebesar $DW = 1,327$. Berdasarkan kategori yang telah ada, nilai DW termasuk dalam range $1.65 < DW (2,269) < 2.35$ yang berarti tidak terjadi autokorelasi. Oleh karena itu analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

Tabel 4.14

Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi

Model Summary^b

Model	Durbin-Watson
1	2,269 ^a

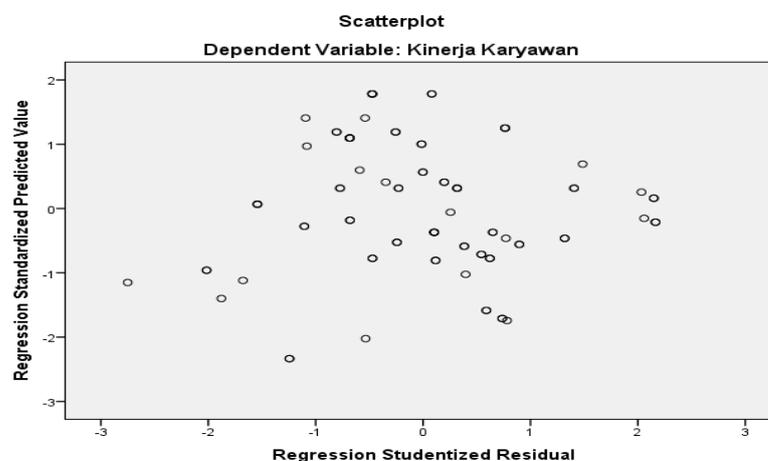
Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

4. Uji 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 4.5.

Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas



Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

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. Hasil analisis regresi linier ganda yang pertama adalah tabel model summary sebagai berikut:

Tabel 4.15

Model Summary Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789 ^a	,622	,613	1,848

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda (Adjusted R Square) sebesar 0.613. Nilai $R^2 = 0.622$ menunjukkan bahwa X1 (Gaya Kepemimpinan) dan X2 (Motivasi) dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 62,2% variasi Y sedangkan 38,7% variasi Y lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisis berikutnya berupa tabel anova yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.16
Anova Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi
terhadap Kinerja karyawan
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	488,570	2	244,285	71,537	,000 ^b
	Residual	297,086	87	3,415		
	Total	785,656	89			

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial gaya kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 17
Koefisien Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi
terhadap Kinerja karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,700	2,438		3,159	,002
	Kepemimpinan	,220	,074	,233	2,954	,004
	Motivasi	,584	,073	,636	8,056	,000

Sumber: Data penelitian diolah tahun 2019

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

$$\hat{Y} = 7,700 + 0.220 X1 + 0,584 X2$$

(0,004) (0.000)

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

- Nilai konstanta sebesar $a = 7,700$ artinya bahwa jika $X1$ dan $X2$ dianggap konstan maka Y akan bernilai positif.
- Nilai koefisien regresi $X1$ sebesar $b1 = 0.220$ menunjukkan bahwa $X1$ berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi $X2$ sebesar $b2 = 0.584$ menunjukkan bahwa $X2$ berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.

4.1.6 Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, langkah pertama adalah melakukan pengujian kelayakan model. Kelayakan model dalam menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ganda $R\text{ Square} = 0.622$ dengan nilai $\text{sig } F = 0.000$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 = 0$: tidak layak

$H_a \neq 0$: ada layak

R Square = 0.622 memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 0.000. Karena # 0 dan probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig F} < \text{atau } 0.000 < 0.05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti model persamaan regresi ganda pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah layak. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian ini diterima dan layak untuk menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan dimana model persamaan hasil penelitian mampu menjelaskan 61,3% variasi Kinerja karyawan (Y) karena adanya masukan faktor gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2).

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

1. Pengujian Hipotesis Pertama (Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (X1) sebesar $b_1 = 0,220$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 7,700 + 0.220 X_1 + 0,584 X_2$. 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 gaya kepemimpinan (X1) sebesar $b_1 = 0.220$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.004. Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \text{atau } 0.004 < 0.05$), maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima yang berarti pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif sehingga makin tinggi gaya kepemimpinan maka makin tinggi pula kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan)

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi disiplin (X2) sebesar $b_2 = 0,584$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 7,700 + 0.220 X_1 + 0,584 X_2$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

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

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

Koefisien regresi motivasi (X2) sebesar $b_2 = 0.584$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.000. Karena $b_2 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \text{atau } 0.000 < 0.05$), maka

H₀ ditolak dan H_{2a} diterima yang berarti pengaruh motivasi (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh 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 variabel penelitian dimana persepsi responden gaya kepemimpinan cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi kedisiplinan dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ($35,97 > 35$).
- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden motivasi cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi kinerja

karyawan dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik (34,74 > 34)

- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden kinerja karyawan cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi kinerja karyawan dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik (35,68 > 35)

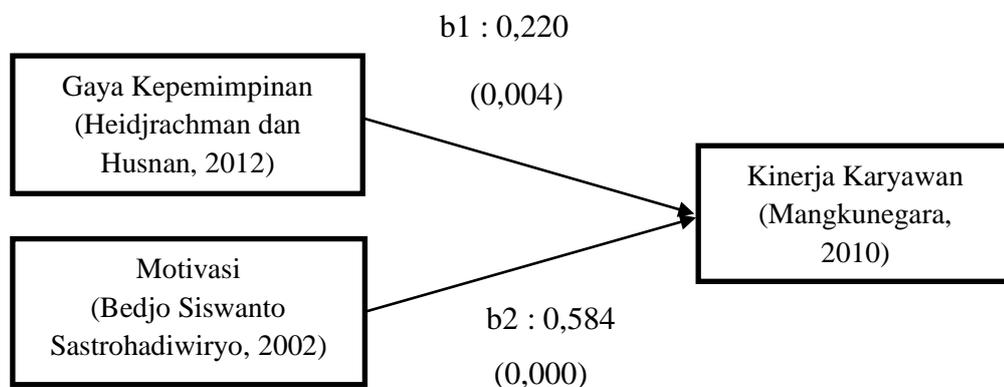
Gambar 4.6

Rangkuman Hasil Analisis

R²: 0,622; (Sig. F: 0,000)

$$\hat{Y} = 7,700 + 0,220 X_1 + 0,584 X_2$$

(0,004) (0,000)



Penelitian menghasilkan model yang layak dimana model hasil penelitian mampu menjelaskan 62,2% variasi kinerja karyawan karena masukan faktor Gaya Kepemimpinan dan Motivasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Bryan Johannes Tampi (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Bank Negara

Indonesia Tbk”. Dengan hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,622 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 62,2% sedangkan sisanya 36,8% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti. Hal ini telah diperkuat oleh teori kinerja menurut Gibson (2007:65), yang mendefinisikan “Kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya”. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor

Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif, artinya makin tinggi gaya kepemimpinan yang diterima pegawai maka makin tinggi pula kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi kedisiplinan sebesar $b_1 = 0,220$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 7,700 + 0.220 X_1 + 0,584 X_2$.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kartono (2002: 62), menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu”.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agus Jamaludin (2017) Dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho IndahCitra Garment Jakarta”. Yang menyatakan bahwa hasil pengujian hipotesis menggunakan uji t dihasilkan t hitung sebesar $2,866 > t$ tabel $2,101$. Dengan demikian hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.

4.2.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Alfamart Cileungsi Bogor

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 kedisiplinan sebesar $b_2 = 0,584$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 7,700 + 0,220 X_1 + 0,584 X_2$.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2000 : 104) menyatakan bahwa motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syarah Amalia (2016) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan pada PT. Gramedia asri media cabang Emerald Bintaro”. Yang menyatakan bahwa Hasil

penelitian ini menyatakan secara keseluruhan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian menghasilkan model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 7,700 + 0,220 X_1 + 0,584 X_2$. Yang layak untuk menjelaskan pengaruh Gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (R Square = 0,622) dimana Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam model tersebut mampu menjelaskan 62,2% variasi kinerja karyawan. Pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor dengan arah positif sebesar $b_1 = 0,220$ artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di Alfamart Cileungsi Bogor.
2. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Alfamart Cileungsi Bogor dengan arah positif sebesar $b_2 = 0,584$ artinya semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan di Alfamart Cileungsi Bogor.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini maupun untuk pengembangan penelitian yang lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya manajemen dapat menegakkan peraturan dan tidak segan-segan menindak karyawan yang melanggar peraturan sehingga kedisiplinan dapat ditegakkan.
2. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada alfamart khususnya cabang bantar gebang melalui faktor-faktor lain yang belum diteliti diluar gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Syarah. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro*. Skripsi.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ardan, I dan Mujiati, serta Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dalimunthe, Hasbiana. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam Pada CV. Karya Pertiwi Medan*. Skripsi.
- Eidfe. (2001). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. SMSTCDP-FAO-ADB.
- Fitriana. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Karangrayung 2*. Skripsi.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hartono, Budi. (2018). *Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kinerja Pembangunan Di Desa Besuki Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo*. Skripsi.
- Hersey. (2004). *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. (2012). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPF.
- Jamaludin, Agus (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kaho Indah Citra Garment Jakarta*. Jurnal of Applied Business and Economics Vol.3 No.3,164-166.
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2011). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Malthis, R.L, dan Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prof. Dr. Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke 23, Bandung: CV. Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siswanto, Bejo. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta Bumi: Aksara.
- Terry, George dan Lesli W. Rue. (2010). *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan 11. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Edisi 1, Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Winardi. (2003). *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wursanto. (2000). *Dasar-dasar Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Dian.