

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR  
MINUM TIRTA DELI KABUPATEN DELI SERDANG**

**USULAN UJIAN SIDANG (TESIS)**

Oleh  
**INDRA MARJAYA**  
NPM : 1720030004



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Nama : **INDRA MARJAYA**  
NPM : 1720030004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PDAM TIRTA DELI KABUPATEN DELI SERDANG**

Disetujui untuk disampaikan Kepada

*Panitia Ujian Tesis*

Medan, Maret 2019

**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Pembimbing I

Pembimbing II



**Dr. Sjahril Effendy P,M.Si,M.A,M.Psi,M.H**



**Fahrizal Zulkarnain, ST,M.Sc,Ph.D**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTA DELI  
KABUPATEN DELI SERDANG**

**INDRA MARJAYA**  
**NPM : 1720030008**

Progran Studi : Magister Manajemen

“Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada Hari Rabu, Tanggal 20 Maret 2019”

*Panitia Penguji*

1. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si, MA, M.Psi, M.H**  
Pembimbing I
2. **FAHRIZAL ZULKARNAIN, S.T, M.Sc, Ph.D**  
Pembimbing II
3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
Penguji
4. **Dr. JUFRIZEN, S.E, M.Si**  
Penguji
5. **H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E, M.M**  
Penguji

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN  
DAERAH AIR MINUM TIRTA DELI  
KABUPATEN DELI SERDANG**

**INDRA MARJAYA  
ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dibutuhkan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan yang baik serta motivasi yang tinggi di lingkungan kerja. Dari hasil penelitian ini diperoleh adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Adapun objek penelitian merupakan semua karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang dengan populasi sebesar 48 orang karyawan. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar . Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh sebesar 0,309 yang berarti bahwa 30,9% variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, motivasi dan pelatihan dan sisanya sebesar 69,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Kinerja**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, MOTIVATION AND TRAINING ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE IN PDAM TIRTA DELI,  
KABUPATEN DELI SERDANG**

**INDRA MARJAYA**

*Abstract*

*The aim of this research is to define and to analyze the influence of leadership, motivation and training on employee performance in PDAM TIRTA DELI, KABUPATEN DELI SERDANG*

*Human resources is a factor that determines the success or not of an organization in achieving a goal. Effort should be made to improve the performance of employees, a good leadership and high motivation in workplace. Attainable goal of this research was determine influence of leadership, motivation and training on employee performance in PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang . The object of this research is all employees in PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang with population as many as 48 employeer. Analysis technique used in research is multiple linier regression analysis.*

*The results of the research are as follows there is a negative influence and not significant the leadership on the employee performance. In the others, there is a positive influence but not significant the motivation on the employee performance. And then there is a positive influence and significant the training on the employee performance. The result of coefficients determination in reasearch is 0,309 it defines that the employee performance influenced leadership, motivation and training of 30,9% and in others 69,1% influenced by other factors.*

**Keywords :** *leadership, motivation, training, performance*

## KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua terutama kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul yang penulis ajukan adalah: “***Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minun Tirta Deli Kabupaten deli Serdang***”.

Dalam menyusun dan penulisan tesis ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini, untuk itu penulis berterima kasih kepada:

1. Teristimewa Ibunda Sariman, Istri tercinta Heni Khairina Rangkuti dan anak kami Naira Adeeva Marjaya, serta semua keluarga yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan kepada penulis dalam penyelesaian penelitian ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sekaligus dosen penguji.
4. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus pembimbing I penulis.
5. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Fahrizal Zulkarnain, ST,M.Sc,Ph.D selaku dosen pembimbing II yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
7. Bapak Dr. Jufrizen, SE., M.Si Selaku dosen penguji yang telah banyak memberi masukan dan arahan kepada penulis dalam penyempurnakan tesis ini.
8. Bapak H. Muiz Fauzi Rambe, SE., MM Selaku dosen penguji yang telah banyak memberi masukan dan arahan kepada penulis dalam penyempurnakan tesis ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Ir. Batara Imbrahdjaya Nasution selaku Direktur PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang yang telah mengijinkan penulis dalam melakukan penelitian.
11. Bapak Daman selaku Kabag Teknik PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang yang telah banyak memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam penelitian ini

12. Ibu Lisken O Cora L Raja, SE Selaku Kabag Umum Adm/Keuangan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
13. Ibu Darsiyuni, SE Selaku Kasubbag Umum Personalia PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
14. Seluruh staff karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang membantu dan memberi arahan untuk memperoleh data perusahaan.
15. Terimakasih juga yang sebesar-besarnya buat seluruh teman-teman Magister Manajemen yang selalu membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Dengan rendah hati penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis mohon maaf atas segala kesalahan dan hal-hal yang kurang berkenan di hati pembaca. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Medan, Maret 2019

Penulis

Indra Marjaya

NPM: 1720030007



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah.....	6
E. Tujuan Penelitian .....	6
F. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II LANDASAN TEORI .....	8
A. Uraian Teoritis .....	8
1. Kinerja Karyawan .....	8
2. Konsep Kepemimpinan .....	14
3. Konsep Motivasi .....	23
4. Pelatihan.....	36
B. Kerangka Berfikir .....	48
1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	48
2. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	49
3. Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan .....	50
4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	50
C. Hipotesa.....	52
BAB III METODELOGI PENELITIAN .....	53
A. pendekatan Penelitian .....	53
B. Definisi Operasional Variabel.....	53
1. Kinerja (Y) .....	53
2. Kepemimpinan (X1).....	55
3. Motivasi (X2).....	55
4. Pelatihan (X3) .....	57
C. Tempat Dan Waktu Penelitian .....	62
D. Populasi Dan Sampel .....	62
1. Populasi dan Sampel .....	62
E. Teknik Pengumpulan Data.....	63
1. Data Primer .....	63
2. Data Sekunder .....	64
F. Uji Instrumen .....	64
1. Uji Validitas .....	64
2. Uji Reabilitas.....	69
G. Uji Asumsi Klasik.....	71
1. Uji Normalitas .....	71
2. Uji Multikolinieritas .....	71
3. Uji Heteroskedastisitas .....	72
H. Teknik Analisis Data.....	72
1. Regresi Linier Berganda.....	72
2. Pengujian Hipotesis.....	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	77
A. Hasil Penelitian.....	77

1. Deskriptif Responden .....	77
2. Deskriptif Variabel Penelitian .....	80
3. Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai .....	80
4. Deskriptif Variabel Kepemimpinan .....	81
5. Deskriptif Variabel Motivasi .....	81
6. Deskriptif Variabel Pelatihan .....	82
7. Uji Asumsi Klasik .....	82
8. Analisis Data .....	86
B. Pembahasan .....	93
1. Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	93
2. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai .....	94
3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai .....	95
4. Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....	96
<b>BAB V KESIMPULAN DAN DARAN .....</b>	<b>97</b>
A. Kesimpulan .....	97
B. Saran .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>99</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1Operasional Variabel Penelitian.....	60
Tabel 3. 2 Pelaksanaan Waktu Penelitian.....	62
Tabel 3.3. Skala Pengukuran Likert's .....	63
Tabel 3. 4. Hasil Pengujian Validitas Kinerja Pegawai.....	65
Tabel 3. 5. Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan .....	66
Tabel 3. 6. Hasil Pengujian Validitas Motivasi .....	67
Tabel 3. 7. Hasil Pengujian Validitas Pelatihan .....	68
Tabel 3. 8. Hasil Pengujian Kinerja Pegawai .....	70
Tabel 3. 9. Hasil Pengujian Kepemimpinan.....	70
Tabel 3. 10. Hasil Pengujian Motivasi .....	70
Tabel 3. 11. Hasil Pengujian Pelatihan.....	71
Tabel. 4. 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
Tabel. 4. 2. Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel. 4. 3. Respoden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	78
Tabel. 4. 4. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang.....	79
Tabel. 4. 5. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel. 4. 6. Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai .....	80
Tabel. 4. 7. Deskriptif Variabel Kepemimpinan .....	81
Tabel. 4. 8. Deskriptif Variabel Motivasi.....	81
Tabel. 4. 9. Deskriptif Variabel Pelatihan .....	82
Tabel. 4. 10. Variance Inflasi Factor .....	84
Tabel. 4. 11. Hasil Regresi .....	87
Tabel. 4. 12. Uji T .....	88
Tabel. 4. 13. Uji F.....	91
Tabel. 4. 14. Koefisien Determinasi.....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Konseptual .....	51
Gambar 4. 1. Hasil Pengujian Normalitas .....	83
Gambar 4. 2. Hasil Pengujian heteroskedasitas.....	85
Gambar 4. 3. Hasil Uji t Kepemimpinan.....	89
Gambar 4. 4. Hasil Uji t Motivasi .....	89
Gambar 4. 5. Hasil Uji t Pelatihan.....	90
Gambar 4. 6. Hasil Uji f (Simultan) .....	91

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Semua perusahaan pasti memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor public juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat yang memerlukan dengan baik pula. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilannya dari pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka.

Unsur manusia tidak terlepas dari keikutsertaannya dalam menunjang majunya suatu perusahaan, walaupun banyak unsur teknologi yang menggantikannya akan tetapi peranan manusia tetap merupakan unsur yang terpenting dalam menunjang kerja perusahaan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Banyak factor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain : motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, perberian gizi karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya.

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Bagi organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, tentu saja kinerja karyawan itu dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada publik, seperti pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang yang memberikan pelayanan mengenai fasilitas air bersih untuk kebutuhan hidup sehari-hari.

Menurut (Siagian, 2011. Hal. 12) Tenaga Kerja merupakan suatu asset instansi yang utama. Bagaimanapun sempurnanya perencanaan kebijakan maupun peralatan dengan teknologi mutakhir yang dimiliki suatu organisasi tidak ada artinya bila tidak ada faktor yang menggerakkan yaitu seorang pimpinan.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan, 2012. Hal. 294). Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Motivasi adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan Murty & Hudiwinarsih, (2012 : 215-228), sedangkan menurut Siagian (2011:292) menjelaskan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya. Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan

yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Pengembangan karyawan dapat juga dilaksanakan dalam bentuk pelaksanaan pelatihan bagi karyawan, yang merupakan salah satu sarana untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dengan sasaran dan tujuan perusahaan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan. Perbaikan kinerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugasnya. (Hermanto, 2005), sedangkan pelatihan menurut (Notoadmojo, 2009:16) merupakan upaya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli berperan besar dalam penyediaan air bersih. Dengan meningkatnya jumlah penduduk yang semakin pesat maka semakin banyak pula masyarakat yang memerlukan fasilitas air bersih dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Berdasarkan pengamatan penulis dari kenyataan dan juga banyaknya keluhan masyarakat di media massa yang ditujukan ke PDAM, ternyata kualitas pelayanan dari perusahaan ini masih kurang memuaskan. Hal ini berdasarkan banyaknya kritik maupun keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa baik yang secara langsung maupun yang tidak langsung seperti kelambatan dalam menangani masalah, diskriminasi, kurangnya tanggapan terhadap keluhan masyarakat, dan lain sebagainya. Belum maksimalnya pelayanan itu tentu tidak lepas dari faktor kepemimpinan yang diterapkan, motivasi kepada karyawan, maupun pelatihan

dan kinerja karyawan serta faktor-faktor yang lain. Fenomena yang terjadi saat ini di PDAM Tirta Deli yaitu banyaknya karyawan yang masih belum maksimal bekerja sesuai dengan job yang telah di tentukan oleh perusahaan kepada masing-masing karyawan, seperti halnya dalam penagihan rekening masih terdapat banyak tunggakan yang tidak tertagih hal ini akibat dari kelalaian dan kurang disiplin pegawai penagihan dalam menjalankan pekerjaannya, bahkan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, serta masih kurangnya pelatihan kerja yang diberikan perusahaan terhadap pegawai yang sesuai dengan job pegawai tersebut. Pada bagian pengeking meter, pegawai kurang teliti dalam membaca angka meter pelanggan sehingga sering menimbulkan kerugian bagi perusahaan ataupun pelanggan, kesalahan seperti ini sangat merugikan perusahaan maupun pelanggan PDAM sendiri, hal ini bisa diminimalisir dengan diadakannya pelatihan bagi karyawan tersebut dalam hal pengekingan meter pelanggan yang baik serta adanya dorongan motivasi dari pimpinan.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai/ kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan pegawai, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Mathis, 2002). Usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas. Sementara faktor kemampuan individual meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian. Selanjutnya dukungan organisasional meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja dan manajemen, dan rekan kerja. Berdasarkan uraian di atas dan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka peneliti bermaksud mengkaji tentang



kinerja pegawai termasuk faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka ditemukan identifikasi masalah dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut :

1. Belum maksimalnya pelayanan kepemimpinan dalam menularkan semangat kerja terhadap karyawan.
2. Kurangnya perhatian dari pimpinan kepada karyawan dalam hal penyelesaian pekerjaan sehingga mengakibatkan pekerjaan terkesan lamban.
3. Masih rendahnya motivasi kerja sebagian pegawai dalam pekerjaan dan keterlambatan hadir di kantor
4. Belum maksimalnya pelatihan yang di dapatkan sebagian pegawai dalam bidang tertentu.

### **C. Batasan Masalah**

Pencapaian kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor seperti yang sudah dijelaskan dalam latar belakang, namun yang menjadi fokus peneliti untuk dikaji adalah terbatas pada faktor kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan. Sementara faktor-faktor lain seperti penempatan kerja, etika kerja, dan lain-lain tidak termasuk fokus dalam kajian penulis.

Untuk memahami permasalahan tersebut diatas, maka objek yang menjadi fokus peneliti adalah pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang tidak termasuk pegawai kontrak/honor.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

- 1 Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
- 2 Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
- 3 Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?
- 4 Apakah kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang

#### **F. Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis, yaitu:

1. Manfaat teoritis, yaitu memperkaya bukti empiris pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

2. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan para karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang dan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik kedepannya, sehingga dapat diarahkan dalam peningkatan sistem Kepemimpinan, motivasi pegawai, dan pelatihan kerja.

3. Manfaat untuk Penulis

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat mengaplikasikan dan mensosialisasikan penelitian ini pada tempat dimana peneliti bekerja tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin.

Berdasarkan Jurnal Manajemen Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang Oleh Mohammad Fajar Purnomo serta Tesis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta Oleh Djoko Sutianto peneliti terinspirasi untuk mengangkat judul ini dan melakukan penelitian di perusahaan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(yuwalliatin & Sitty, 2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran

kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penelitian perilaku secara mendasar, meliputi :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. Perencanaan kegiatan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari (Nawawi, 2006) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut (Simamora H. , 2004), “Kinerja Karyawan adalah tingkat para karyawan mencapai persyaratan kerjaan”.

Menurut (Hasibuan M. S., Manajemen Sumber Daya Manusia, 2012) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut (Prawirosoentono, 2008) “Kinerja atau dalam bahasa inggris adalah performace”, yaitu: hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

### **b. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut (Hasibuan, 2012) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Menurut (Mangkunegara, 2017), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain : faktor kemampuan dan faktor motivasi

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

### c. Standar Kinerja Karyawan

Menurut (Dale, 1999), menyatakan bahwa standar kerja merupakan: Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

“Menurut (Wirawan, 2015) “Standar Kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kerja.”

Menurut (Schular S Randall & Jackson E Susan, 1999) “Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- b) Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal)
- c) Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang focus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan)

Menurut Notoatmodjo (2003: 143) “Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi : penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)”.

Menurut (Prawirosoentono, 2008), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

#### a. Efektifitas

Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b. Tanggung Jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang

c. Disiplin

Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Berkaitan dengan daya piker, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atas yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, menurut Suyadi Prawirosentono yang meliputi : Efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasinya.

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainnya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan.



Agabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

**d. Indikator Kinerja Karyawan**

Komponen indikator kinerja karyawan menurut (Wibowo, Manajemen Kinerja, 2017) :

a. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

c. Umpan balik

Umpan balik melaporkan kemajuan baik, kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefenisikan oleh standar.

d. Alat dan sarana

Merupakan sumberdaya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

e. Kompetensi

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

f. Motif

Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

g. Peluang

Pekerja perlumendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

## **2. Konsep Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut (Robbins & P Stephen, 2011), kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan”. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini terjadi karena menurut Oemar (2001:166) dalam Indrasari “Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam manajerial suatu organisasi mempunyai peranan penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi pihak luar organisasi”. Peran-peran tersebut yaitu : peran sebagai katalisator, peran sebagai fasilitator, peran sebagai pemecah masalah, peran sebagai penghubung sumber, dan peran sebagai komunikator. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal yang dapat membuat perusahaan dapat berhasil dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Wahjosumidjo, 2010), kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (precede). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (to prod), berdiri di depan

yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut (Koontz & O Donnel, 1986) yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan peneruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan kepemimpinan menurut (Mulyasa, 2011) dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi.

Menurut (Sutarto, 2006) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.”

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain dan memotivasi individu-individu supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Menurut kartono (2014:55), kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang di bawa sejak lahir.

Menurut Bangun (2012:340), kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan memengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi atau

## **b. Gaya Dan Faktor Kepemimpinan**

Menurut (Sutarto, 2006) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu”.

Menurut (Koontz & O Donnel, 1986) yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.

Sedangkan kepemimpinan menurut (Mulyasa, 2011) dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi (Sobri dkk, 2009:72).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain dan memotivasi individu-individu supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Menurut (Siagian, 2011), “Kriteria dari seorang pemimpin”, adalah:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
2. Berpengetahuan luas.
3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya.
4. Memiliki stamina (daya kerja) dan antusiasme yang besar.
5. Obyektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio.
6. Adil dalm memberlakukan bawahan.

7. Mengusai teknik-teknik berkomunikasi.
8. Mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi.

Sedangkan persyaratan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai pengetahuan yang cukup tentang alat-alat teknis dan prosedur-prosedur yang digunakan oleh para pegawainnya.
2. Pengetahuan dan pengertian tentang garis-garis kebijakan organisasi.
3. Seorang pemimpin senantiasa harus setia dan memegang teguh setiap ucapannya.
4. Seorang pemimpin harus mampu memberikan penilaian yang baik terhadap semua permasalahan, baik yang bersifat kedinasan maupun yang bersifat pribadi.

### **c. Model – Model Kepemimpinan**

Model kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan/karyawan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa model kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Model kepemimpinan yang dimaksud adalah :

- a. Model Situasional

Kepemimpinan situasional ialah bahwa suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda tergantung dari seperti apatingkat kesiapan para pengikutnya.

b. Model Demokrasi

Dalam model ini pemimpin dipandang sebagai orang yang tidak akan melakukan sesuatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu pada karyawan atau bawahannya. Pemimpin disini mengikutsertakan pendapat bawahan sebelum ia membuat keputusan.-keputusan yang diambil dalam model kepemimpinan ini. Merupakan hasil kesepakatan bersama melalui sebuah diskusi dan pemikiran kolektif. Pemimpin berperan untuk memimpin dan mengatur jalannya diskusi (musyawarah), dan memberikan kebebasan bagi masing-masing individu untuk mengungkapkan pendapatnya. Dalam menjalankan model kepemimpinan ini dibangun dengan semangat kebersamaan. Masing-masing individu adalah sama dan merupakan bagian dari yang lain. Kepemimpinan demokrasi adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah. Kepemimpinan demokrasi biasanya bawahannya cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

c. Model Autoritarian

Pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan dapat menuntut. keputusan ada di tangan pemimpin. Seorang pemimpin memiliki wewenang mutlak untuk menentukan program atau kebijakan

tanpa harus meminta pertimbangan dan bermusyawarah. Anggota hanya berperan menjalankan program dan kebijakan pemimpin, selangkah demi langkah, tanpa mengetahui masa depan dan tujuan yang ingin diraih.

Pemimpin memiliki wewenang untuk membagi pekerjaan, menurunkan perintah dan memaksa anggota untuk mematuhiya secara otoriter. Kepemimpinan Autoritarian ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembangkan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya dan kemampuan bawahannya selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

#### d. Model Laissezfaire

Dalam model kepemimpinan ini, peran seorang pemimpin bersifat pasif. Dia memberikan kebebasan mutlak kepada anggota untuk mengambil keputusan, tindakan atau langkah lain terkait dengan kehidupannya. Pemimpin hanya berperan menyampaikan informasi dan kebijakan penting, serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan anggota untuk menjalankan pekerjaannya.

Tetapi setiap manusia memiliki kelebihan dan kekurangan yang melekat didalam hakekat pencipta Nya. Pemimpin sebagai manusia tidak berbeda dengan manusia yang lain, tidak dapat melepaskan diri dari berbagai kelebihan dan kekurangan, sehingga bila dijumpai ada kekurangan dan kelemahan dalam perilaku seseorang dalam kepemimpinannya dapat dipandang sebagai keterbatasan

#### **d. Variabel – Variabel Kepemimpinan**

Variabel-variabel kepemimpinan menurut (Gitosudarmo Indriyo & Sudita I Nyoman, 2008) adalah:

- a. Cara Berkomunikasi
- b. Pemberian Motivasi
- c. Kemampuan Memimpin
- d. Pengambilan Keputusan
- e. Kekuasaan yang Positif

##### **1. Cara Berkomunikasi**

Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Jika seorang pemimpin dalam mentransfer informasi sulit dipahami dan dimengerti oleh para bawahannya atau karyawannya, maka akan menimbulkan permasalahan. Sebab disatu sisi ingin program kerja dalam pencapaian tujuan perusahaan tercapai, namun di sisi lainnya para karyawan atau bawahan merasa bingung atau kesulitan harus bekerja yang bagaimana sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Sehingga disini kemampuan untuk berkomunikasi bagi seorang pemimpin benar-benar memegang kursi peranan penting guna memperlancar dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan kaitannya dengan operasional perusahaan



## 2. Pemberian Motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar, tentu saja mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan- dorongan atau memberi motivasi secara finansial atau nonfinansial, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan. Hal ini akan dapat menciptakan prestasi dan suasana kondusif bagi keberhasilan usaha, dimana bawahan atau karyawan akan merasa sangat diperhatikan oleh pimpinannya yang mewakili perusahaan, dengan harapan prestasi yang dicapai selama ini mendapatkan penghargaan yang sepadan.

## 3. Kemampuan Memimpin

Tidak setiap orang atau pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif atau bebas kendali.

Masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Jika seorang dengan gaya kepemimpinan otokratik, maka kendali pengambilan keputusan akan berada sepenuhnya di tangan pemimpin. Jika menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, kendali pengambilan keputusan mengikutsertakan karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan bebas kendali, pengambilan keputusan berada di para karyawan tetapi masih dalam pengendalian pimpinan sepenuhnya.

#### 4. Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja. Dengan demikian keputusan yang telah diambil tersebut berlaku efektif dalam menanamkan rasa percaya diri para karyawannya.

#### 5. Kekuasaan yang Positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan yang bekerja. Hal ini sesuai sekali dengan gaya kepemimpinan melalui pendekatan manusiawi, dimana para karyawan dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik, tanpa adanya penekanan dari pihak manapun.

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Pemimpin yang efektif digerakan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Kepemimpinan banyak berpengaruh kepada keberhasilan seseorang dalam memimpin dan mempengaruhi perilaku pengikutnya (karyawan). Begitu juga dengan kepemimpinan saat ini diperusahaan akan sangat berperan penting baik terhadap lingkungan maupun kinerja karyawannya.

Menurut (Mangkunegara, 2017) yang dikemukakan dalam teori sifat bahwa seseorang telah memiliki sifat kepemimpinan akan tetapi tergantung bagaimana seseorang tersebut dapat mengelolanya. Adapun

sifat-sifat tersebut dapat tumbuh dengan adanya tingkat pencapaian melalui pendidikan dan pelatihan.

Beberapa sifat yang dimiliki seseorang pimpinan antara lain taqwa, sehat, cakap, jujur, sabar, tegas, setia, cerdik, berani, disiplin, berwawasan luas, komunikatif, berkemauan keras, tanggung jawab dan sifat positif lainnya.

Menurut (Tjihadjadi, 2007) bakat kepemimpinan adalah seorang pemimpin harus memiliki sifat kerendahan hati dan integritas. Menurut Karim (2010) pemimpin yang berkomitmen tinggi adalah pemimpin yang banyak berkorban untuk terwujudnya sebuah visi dan misi.

Berdasarkan penjelasan diatas dalam penelitian ini mengadopsi indikator kepemimpinan yang disesuaikan dengan kepemimpinan sebenarnya adalah :

1. Kerendahan hati
2. Kejujuran, keadilan dan dapat dipercaya
3. Berkomitmen
4. Kesabaran
5. Tranparan

### **3. Konsep Motivasi**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Menurut (Griffin & Moorhead, 2013), saat ini, secara virtual semua orang praktisi dan sarjana punya definisi motivasi tersendiri. Biasanya kata-kata berikut ini dimasukkan dalam definisi: hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motivasi dan insentif.

Secara teknis, istilah motivasi berasal dari kata Latin *Movere*, yang berarti “bergerak”. Arti ini adalah bukti dari definisi komprehensif berikut ini : Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Didalam (Ivancevich & Matteson, 2007), terdapat empat pendekatan isi yang penting terhadap motivasi :

a. Hierarki Kebutuhan Maslow

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki (Maslow, 2010). Kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- Fisiologis (physiological). Kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
- Keamanan dan keselamatan (safety and security), kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.
- Kebersamaan, social dan cinta (belongingness, social, and love). Kebutuhan akan pertemuan, afiliasi, interaksi dan cinta.
- Harga diri (esteem). Kebutuhan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.

- Aktualisasi diri (self-actualization). Kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

b. Teori ERG Alderfer

Alderfer sepakat dengan Maslow bahwa kebutuhan individu diatur dalam suatu hierarki. Akan tetapi, hierarki kebutuhan yang dia ajukan hanya melibatkan tiga rangkaian kebutuhan (Alderfer, Clayton P;1972):

- Eksistensi (Existence). Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja
- Hubungan (relatedness). Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- Pertumbuhan (growth). Kebutuhan yang terpenuhi jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

c. Teori Dua-Faktor Herzberg

Menurut Herzberg dan Snyderman (1959), dewasa ini mengembangkan teori ini yang dikenal sebagai teori motivasi dua-faktor. Kedua faktor tersebut disebut dissatisfier-satisfier, motivator hygiene, atau faktor ekstrinsik-intrinsik, bergantung pada pembahasan dari teori. Penelitian awal yang memancing munculnya teori ini memberikan dua kesimpulan spesifik. Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, kondisi tersebut tidak selalu memotivasi

karyawan. Kondisi ini adalah dissatisfier atau faktor hygiene, karena faktor-faktor itu diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya, suatu tingkat dari tidak adanya kepuasan. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

- a. Gaji
- b. Keamanan pekerjaan
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan
- f. Kualitas pengawasan teknis
- g. Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan.

Kedua, serangkaian kondisi intrinsic-isi pekerjaan ketika ada dalam pekerjaan, dapat membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik.

Jika kondisi tersebut tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan. Faktor-faktor dalam rangkaian ini disebut satisfier atau motivator dan beberapa diantaranya adalah:

- a. Pencapaian
- b. Pengakuan
- c. Tanggung jawab
- d. Kemajuan
- e. Pekerjaan itu sendiri
- f. Kemungkinan untuk tumbuh

Motivator ini secara langsung berkaitan dengan sifat pekerjaan atau tugas itu sendiri. Ketika ada, faktor-faktor ini berkontribusi terhadap kepuasan. Hal ini, pada akhirnya akan menghasilkan motivasi tugas intrinsic.

d. Teori Kebutuhan yang dipelajari McClelland

McClelland telah mengakui teori motivasi yang secara dekat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Yakin sebagian besar kebutuhan berasal dari budaya (Harvard Business Review, 1962:99). Dinyatakan bahwa ketika muncul suatu kebutuhan yang kuat didalam diri seseorang, kebutuhan tersebut memotivasi dirinya untuk menggunakan perilaku mendatang kepuasannya.

Berdasarkan hasil penelitian McClelland, dikembangkan serangkaian faktor deskriptif yang menggambarkan seseorang dengan kebutuhan yang tinggi akan pencapaiannya.

Hal tersebut adalah:

- a. Suka menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah.
- b. Cenderung menetapkan tujuan pencapaian yang moderat dan cenderung mengambil risiko yang telah diperhitungkan
- c. Menginginkan umpan-balik atas kinerja.

Kebutuhan akan merefleksi keinginan untuk berinteraksi secara sosial dengan orang lain. Seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi menempatkan kualitas dari hubungan pribadi sebagai hal yang paling penting. Oleh karena itu

hubungan social lebih didahulukan daripada penyelesaian tugas. Seseorang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi, di lain pihak, mengkonsentrasi diri dengan mempengaruhi orang lain dan memenangkan argumentasi.

Menurut McClelland dalam *Harvard Business Review* (1962:101), kekuasaan memiliki dua orientasi. Kekuasaan dapat menjadi negative pada orang yang berfokus pada dominasi dan kepatuhan. Atau kekuasaan dapat menjadi positif karena merefleksikan perilaku persuasive dan inspirasional.

Masing-masing teori memberikan pemahaman mengenai perilaku dan kinerja. Tidak ada teori yang telah sepenuhnya diterima sebagai dasar dalam menjelaskan motivasi.

Walaupun beberapa kritikus merasa skeptic, tampak bahwa orang memiliki kebutuhan yang dipelajari dan bahwa berbagai faktor pekerjaan menghasilkan tingkat kepuasan.

Masing-masing pendekatan ini berusaha menyajikan penjelasan yang paling jelas, paling berarti, dan paling akurat dari motivasi. Dalam kenyataannya, masing-masingnya memiliki kekuatan dan keterbatasan yang perlu dipertimbangkan oleh manajer, tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk dari yang lainnya, terutama dalam tempat kerja yang beragam saat ini, manajer yang pandai akan melihat semua pendekatan ini untuk memberikan wawasan yang dapat diterapkan pada tantangan masalah spesifik.



## **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan sebagaimana yang dipaparkan menurut terori Noor, (2013:250) adalah sebagai berikut:

- a) Motivation factor (faktor intrinsik), faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik. Faktor motivator ini terdiri :

- 1) Prestasi (achievement)

Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri.

Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasakan bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

- 2) Pengakuan (Recognition)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

- a) Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain.

- b) Surat penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e) Memberikan kenaikan gaji dan promosi
- f) Pekerjaan itu sendiri (the work it self)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan dari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

### 3) Tanggung jawab (Responsibility)

Agar responsibility benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

### 4) Pengembangan (Advancement)

Advancement merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor Advancement ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan atau pelatihan selanjutnya.

b) Maintenance factor (Faktor Ekstrinsik)

Orang belum dapat mengharapkan faktor kepuasan tercapai, sebelum kekecewaan didalam pekerjaan dapat dihilangkan lebih dahulu. Agar kekecewaan dapat dihilangkan dari pekerjaan maka pimpinan harus melakukan tindakan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan dan administrasi dari perusahaan
- 2) Supervisi
- 3) Hubungan antar pribadi
- 4) Kondisi kerja
- 5) Gaji

Menurut Sutrisno, (2013:116) menyatakan faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.
- b) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita

sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

Adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

## 2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

- c) Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d) Adanya jaminan kerja

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

- e) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

Peraturan yang fleksibel bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

### **c. Jenis-Jenis Motivasi**

Adapula jenis motivasi yang dikemukakan oleh Gibson, Donnelly, & Ivancevich, (1996:105) ada dua yaitu:

- 1) Motivasi Positif

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi baik ini semangat kerja bawahan akan tinggi karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

#### 2) Motivasi Negatif

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dalam memotivasi negative ini semangat kerja dalam jangka waktu pendek akan meningkat. Karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

### **d. Indikator Motivasi**

Komponen indikator motivasi kerja menurut (Sastrohadiwiryo, 2003) sebagai berikut:

#### 1) Kinerja

- a) Keinginan seseorang untuk bekerja
- b) Kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran

#### 2) Penghargaan

- a) Penghargaan atau pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan menjadi perangsang yang kuat
- b) Kepuasan batin karyawan karena telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya.

### 3) Tantangan

- a) Adanya tantangan merupakan perangsang yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya
- b) Penyelesaian masalah yang dihadapi karyawan

### 4) Tanggung jawab

- a) Adanya rasa memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab.
- b) Rasa tanggung jawab dapat memicu karyawan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi.

### 5) Keterlibatan

- a) Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan dapat disebut dengan kotak saran yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan perangsang yang kuat untuk karyawan.
- b) Saling menghargai antar karyawan merupakan cara untuk bersosialisasi di lingkungan kerja

### 6) Pengembangan

- a) Adaptasi karyawan di lingkungan kerja

- b) Tingkatan partisipasi karyawan dalam memberikan inovasi pada perusahaan
- c) Sikap saling bekerja sama antar karyawan

#### 7) Kesempatan

- a) kesempatan untuk maju dalam jenjang karir yang terbuka
- b) harapan kerja yang lebih baik

Pendapat lain mengemukakan bahwa indikator motivasi terdiri dari : (1) Kerja keras, (2) Orientasi masa depan, (3) Tingkat cita-cita yang tinggi, (4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas, (5) Usaha untuk maju, (6) Ketekunan bekerja, (7) Hubungan dengan rekan kerja, (8) Pemanfaatan waktu (Mangkunegara, 2017. Hal. 111)

## **4. Pelatihan**

### **a. Pengertian Pelatihan**

Pada umumnya setiap organisasi sering terjadi kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan/organisasi yaitu dengan pelatihan. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat



ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh perusahaan.

“Menurut (Hasibuan, 2012) Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu” .

Organisasi atau perusahaan di abad ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing dalam hal kualitas produk, service, biaya maupun sumber daya manusia yang professional. Untuk mewujudkan hal tersebut manusia memegang peranan penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam, karena bagaimanapun juga manusia lah yang akhirnya menentukan dan memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, strategi maupun langkah- langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan. Organisasi atau perusahaan dapat mengambil suatu langkah maupun suatu tindakan untuk mewujudkan suatu sumber daya manusia yang berkompeten dan siap menghadapi tantangan, persaingan dan kendala yang ada didunia kerja.

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional (Henry, 2012) Menurut (Notoadmojo, 2003) Pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan yang sudah menduduki jabatan atau tugas tertentu. Penekanan dalam suatu pelatihan adalah pada tugas yang akan dilaksanakan ( *job orientation* ). Disamping itu pelatihan pada umumnya

menekankan pada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap. Hal ini lah yang mendasari orientasi pelatihan kepada pelaksanaan tugas serta kemampuan-kemampuan khusus pada sasaran. Hal itu pula yang membuat waktu pelatihan pada umumnya tidak terlalu lama. Demikian juga dengan metode belajar mengajar yang digunakan dalam pelatihan lebih inovatif dibandingkan dengan pendidikan formal.

Menurut (Nitisemito A. S., 2010) Pelatihan adalah kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, dan keterampilan serta pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Definisi lain yang mengemukakan tentang pelatihan yaitu dikemukakan oleh Wexley dan Yulk dalam (Mangkunegara, 2017) pelatihan adalah usaha untuk pengembangan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Definisi diatas memperlihatkan bahwa pelatihan berhubungan erat dengan kebutuhan organisasi dan karyawan, sehingga pelatihan yang dilaksanakan harus mampu menjawab kebutuhan-kebutuhan organisasi melalui karyawan yang dilatih.

## **b. Jenis-Jenis Pelatihan**

Jenis-jenis pelatihan yang digunakan dalam organisasi (Simamora H. , 2004)

### **a. Pelatihan keahlian ( skill Training)**

Pelatihan yang kerap dijumpai didalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relative sederhana. Kebutuhan ata kekurangan

diidentifikasi melalui penilaian yang jeli, kriteria efektifitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam penilaian.

b. Pelatihan Ulang ( Retraining)

Ini adalah sub pelatihan keahlian, pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan yang berubah dari pekerjaan mereka.

c. Pelatihan Fungsional Silang ( cross fungsional training )

Melatih karyawan dalam bermacam-macam fungsi, pelatihan ini melibatkan karyawan-karyawan untuk melakukan operasi-operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan tim ( Team Training )

Pelatihan terhadap sekelompok karyawan yang bekerja sama demi tujuan bersama.

e. Pelatihan Kreatifitas (Creativity Training )

Pelatihan yang didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari, pelatihan ini membantu karyawan memiliki kreativitas agar dapat memecahkan masalah dengan kiat-kiat baru.

**c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pentingnya Pelatihan**

Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Berdasarkan penjelasan (Rivai, 2011), dalam melakukan pelatihan ada beberapa

faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu :

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

#### **d. Prinsip-prinsip Pelatihan**

Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu bagi setiap perusahaan yang ingin berkembang maka pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Menurut (Sastrohadiwiryono, 2003), pelaksanaan pelatihan dapat tercapai bila didasarkan pada prinsip-prinsip berikut :

##### **1. Perbedaan Individu**

Pada dasarnya setiap individu mempunyai karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya seperti daya tangkap pengetahuan, latar belakang, latar pendidikan, pengalaman, usia dan minat, sehingga harus disusun sebuah program pendidikan dan pelatihan yang dapat diterima semua karyawan peserta pendidikan dan pelatihan.

##### **2. Hubungan dengan analisis jabatan**

Keterangan dari analisis jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan keterampilan apa yang diperlukan peserta sehingga program pendidikan dan pelatihan pun akan disesuaikan berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

### 3. Motivasi

Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi karyawan peserta program pendidikan dan pelatihan. Karena faktor usia mempengaruhi motivasi seseorang dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, maka, maka programnya harus dibuat sedemikian rupa agar peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

### 4. Partisipasi yang aktif

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus menciptakan keadaan dimana peserta turut aktif dalam program tersebut, sehingga peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

### 5. Seleksi peserta

Meskipun menurut urgensinya bahwa seluruh karyawan perlu diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan, namun akan lebih baik jika yang mengikutinya adalah karyawan yang mempunyai minat dan bakat pada program tersebut.

### 6. Pemilihan pengajar

Agar program pendidikan dan pelatihan dapat mencapai sasaran maka para pengajar merupakan orang-orang terpilih yang memenuhi persyaratan sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 7. Pelatihan pengajar

Sebaiknya pengajar diberikan pelatihan agar memenuhi tujuan dari diadakannya program pelatihan dan mengetahui bagaimana cara memberikan materi yang sesuai dengan keadaan peserta.

#### 8. Metode pendidikan dan pelatihan

Dalam program pelatihan harus jelas metode yang cocok dengan jenis pendidikan dan pelatihan serta tujuan yang diharapkan dari penyelenggaranya.

#### 9. Prinsip belajar

Para pengajar harus cermat dalam membaca minat dan bakat peserta dan mampu mencegah kemungkinan timbulnya hal-hal yang mengganggu proses belajar mengajar. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus direncanakan bahwa peserta akan memperoleh nilai tambah yang bermanfaat seperti yang tadinya tidak tahu kemudian menjadi tahudan sebagainya.

### **e. Metode-metode Pelatihan**

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu on the job dan off the job.

Metode pelatihan menurut (Panggabean, 2004) yaitu:

1. On the job training
2. Off the job training
  - a. On the job training (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakan ditempat kerja yang sesungguhnya. On the job training meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan understudy atau coaching.

1. Program magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.

2. Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

3. Understudy atau coaching

Understudy atau coaching yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

- b. Off the job training

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan dilokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam waktu terpisah dari waktu kerjareguler. Off the job training meliputi :

- 1) Training instruksi pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberi pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

2) Pembelajaran terprogram (programmed learning)

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

3) Vestibule training

Merupakan training yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4) Studi kasus

Dalam metode ini disajikan masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian peserta akan menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya didalam sebuah diskusi.

5) Managemen games

Peserta dibagi dalam kelompok-kelompok dimana masing-masing kelompok bersaing dalam simulasi.

6) Seminar

Metode ini bertujuan mengembangkan keahlian kecapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

7) Permainan peran



Peserta memainkan peran tertentu dimana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya peserta tersebut menangani masalah yang ada.

8) Pengajaran melalui computer

Menggunakan computer untuk memudahkan training dimana menggunakan program yang disesuaikan dengan tingkat kecepatan seseorang dalam menyelesaikan masalah.

Dalam pemilihan metode tertentu untuk digunakan pada program pelatihan harus memenuhi faktor-faktor berikut :

- Efisiensi biaya
- Isi program yang dikehendaki
- Kelayakan fasilitas
- Preferensi dan kemampuan peserta
- Preferensi dan kemampuan pelatih
- Prinsip-prinsip belajar

Tingkat pentingnya akan faktor-faktor diatas terhadap penentuan metode yang akan digunakan dalam program pelatihan tergantung pada situasi pada saat itu.

**f. Indikator Pelatihan**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh (Mangkunegara, 2017), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

2. Peserta
3. Materi
4. Metode Tujuan

1. Instruktur

- a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

- b. Penguasaan Materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

- a. Semangat mengikuti Pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

- b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

a. Persosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

## 5. Tujuan

### a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

## **B. Kerangka Berfikir**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam hal ini kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Karena kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa kepemimpinan selalu menyangkut dalam hal mempengaruhi orang lain demi tercapainya suatu tujuan yang baik. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya. Seorang pemimpin harus mampu berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Dalam hal ini pemimpin perusahaan juga dituntut untuk memotivasi bawahan agar mereka mempertahankan prestasinya dalam dunia kerja dan menghasilkan kerja yang efektif.

## **2. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut (Manullang M. , 2000), motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Sedangkan menurut Habdoko (2002), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu.

Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan berapa kuat dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapai tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi semakin tinggi kerjanya. (Mathis, 2002), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu bertindak. Biasanya seseorang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi.

### **3. Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan**

Program pelatihan atau dengan istilah "Training" merupakan salah satu program perusahaan yang strategis dalam rangka mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan. (Ahmad Elqorni: 2009). Karyawan biasanya telah memiliki kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Tidak jarang pula karyawan yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan karyawan yang telah berpengalamanpun perlu belajar untuk menyesuaikan diri dengan organisasi, kebijaksanaan dan prosedur perusahaan. (Hamzah; 2010). Dengan kegiatan pelatihan yang telah dijalani, para karyawan akan dapat lebih mengetahui tugas-tugas dan tanggung jawabnya dan akan bekerja dengan tingkat moral yang lebih tinggi, sehingga secara bersamaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Kesadaran pimpinan perusahaan akan arti pentingnya pelatihan bagi para karyawan untuk dapat mengikuti adanya perubahan dan perkembangan teknologi yang akan dipakai dalam kegiatan perusahaan, mendorong peranan pelatihan semakin penting di dalam peningkatan kinerja karyawan.

### **4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

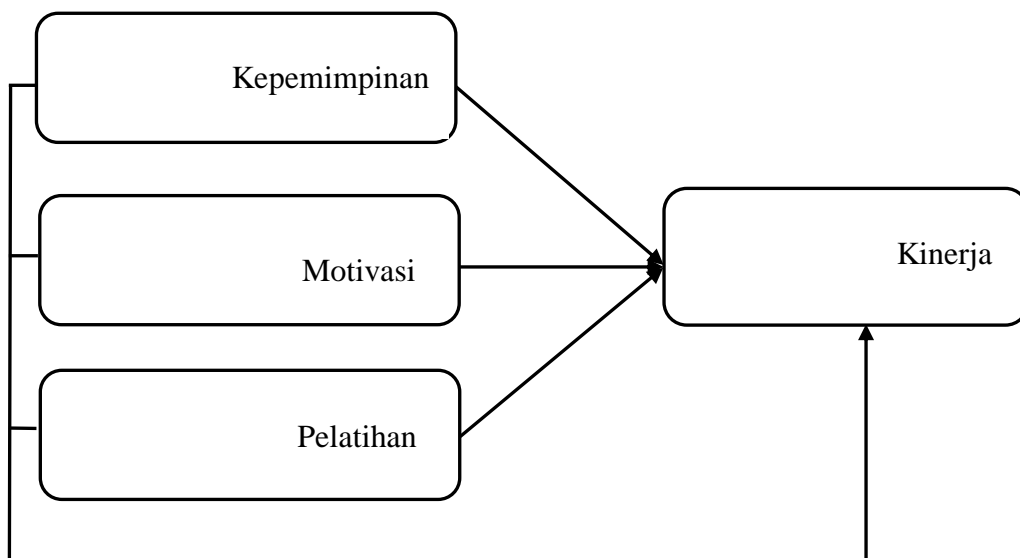
Kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk mempengaruhi karyawan agar berperan aktif adalah mereka (pimpinan) yang dapat menjalankan tugasnya. Karyawan atau bawahan akan merasa diperhatikan jika pemimpin mereka peka terhadap kebutuhan dan keinginan mereka. Kinerja mereka akan

positif jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Boe, 2014) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan pelatihan dengan kinerja Pegawai. Demikian juga penelitian Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), yang menjelaskan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu motivasi juga mempengaruhi kinerja. Motivasi mendasari munculnya peningkatan kinerja pada diri seseorang dalam bekerja.

(Siagian, 2011) mendefinisikan bahwa motivasi adalah akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan diperkirakan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan.

Dari penjelasan dan uraian teori diatas digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Sumber : Diolah oleh peneliti

Gambar 2. 1. Kerangka Konseptual

### **C. Hipotesa**

Berdasarkan kerangka berfikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis kerja yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang
2. Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang
4. Kepemimpinan, Motivasi Pegawai, dan pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang



## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **A. pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data.

Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif, yaitu merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan current status dari subjek yang diteliti.

#### **B. Definisi Operasional Variabel**

Defenisi operasional dalam penelitian ini yang diukur yaitu Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Pelatihan (X3) sebagai variabel bebas serta Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

##### **1. Kinerja (Y)**

Kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Komponen indikator kinerja karyawan menurut (Wibowo, Manajemen Kinerja, 2017):

a. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

c. Umpan balik

Umpan balik melaporkan kemajuan baik, kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.

d. Alat dan sarana

Merupakan sumberdaya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

e. Kompetensi

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

f. Motif

Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

## 2. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Menurut Kartono (2014:55), “Kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang di bawa sejak lahir” sedangkan Hoyt dalam Kartono (2014:57), mengatakan “Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”. Bangun (2012:340), mengungkapkan “Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan memengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi”.

## 3. Motivasi (X2)

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Menurut (Griffin & Moorhead, 2013), saat ini, secara virtual semua orang praktisi dan sarjana punya definisi motivasi tersendiri. Biasanya kata-kata berikut ini dimasukkan dalam definisi: hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motivasi dan insentif.

Secara teknis, istilah motivasi berasal dari kata Latin *Movere*, yang berarti “bergerak”. Arti ini adalah bukti dari definisi komprehensif berikut ini : Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau

psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif.

Komponen indikator motivasi kerja menurut (Sastrohadiwiryono, 2003) sebagai berikut:

1. Kinerja
  - a) Keinginan seseorang untuk bekerja
  - b) Kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran
2. Penghargaan
  - a) Penghargaan atau pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan menjadi perangsang yang kuat
  - b) Kepuasan batin karyawan karena telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya.
3. Tantangan
  - a) Adanya tantangan merupakan perangsang yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya
  - b) Penyelesaian masalah yang dihadapi karyawan
4. Tanggung jawab
  - a) Adanya rasa memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab.
  - b) Rasa tanggung jawab dapat memacu karyawan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi.

#### 5. Keterlibatan

- a) Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan dapat disebut dengan kotak saran yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan perangsang yang kuat untuk karyawan.
- b) Saling menghargai antar karyawan merupakan cara untuk bersosialisasi di lingkungan kerja

#### 6. Pengembangan

- a) Adaptasi karyawan di lingkungan kerja
- b) Tingkatan partisipasi karyawan dalam memberikan inovasi pada perusahaan
- c) Sikap saling bekerja sama antar karyawan

#### 7. Kesempatan

- a) kesempatan untuk maju dalam jenjang karir yang terbuka
- b) harapan kerja yang lebih baik

### **4. Pelatihan (X3)**

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional.

(Mangkunegara, 2017), Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

#### 1. Instruktur

- a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan Materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

a. Semangat mengikuti Pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode

a. Persosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

5. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

Tabel 3. 1Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Penelitian
1	Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Sutarto, 2006)	1. Kerendahan hati 2. Kejujuran, keadilan dan dapat dipercaya 3. Berkomitmen 4. Kesabaran 5. Transparan (Tjihardjadi, 2007)	Skala likert
2	Motivasi (X2)	Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Griffin & Moorhead, 2013)	1. Kinerja 2. Penghargaan 3. Tantangan 4. Tanggung jawab 5. Keterlibatan 6. Pengembangan 7. Kesempatan (Sastrohadwiryo, 2003)	Skala likert
3	Pelatihan (X3)	Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional.	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode 5. Tujuan (Mangkunegara, 2017)	Skala likert
4	Kinerja Karyawan (Y)	Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yaitu hasil kerja secara kualitas dan	1. Kemampuan teknis 2. Kemampuan konseptual	Skala likert



		kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017)	3. Kemampuan hubungan interpersonal (Wibowo, Manajemen Kinerja, 2017)	
--	--	---	--	--

### C. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2018 sampai dengan bulan Maret 2019.

Tabel 3. 2 Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Tahun																												
		2018														2019														
		Aug		Sep			Oct				Nov				Dec				Jan				Feb				Mar			
		3	4	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Pengajuan Judul	■	■																											
	Pembuatan Proposal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
	Bimbingan Proposal																	■	■	■	■									
	Seminar Proposal																													
	Pengumpulan Data																													
	Pengolahan Data																													
	Bimbingan Tesis																													
	Seminar Hasil																													
	Bimbingan Tesis																													
	Sidang Tesis																													

### D. Populasi Dan Sampel

#### 1. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiarto (2016:134), “Populasi adalah sekumpulan individu yang memiliki karakteristik khas yang menjadi perhatian dalam lingkup yang ingin diteliti”. Penelitian dilakukan pada Seluruh pegawai Kantor Pusat PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang tidak termasuk pegawai kontrak/honor.

Menurut (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, 2017), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh (Metode Sensus) yang merupakan

teknik menentukan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, 2017).

Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 48 karyawan.

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Data Primer

Data diperoleh dengan menggunakan:

- 1) Pengamatan langsung, bertujuan untuk melihat aktivitas perusahaan atau pegawai yang menjadi objek penelitian.
- 2) Kuisisioner, bertujuan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan metode Likert's Summated Rating (LSR) sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini.
- 3) Wawancara, dilakukan kepada pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang untuk mengetahui tentang kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 3.3. Skala Pengukuran Likert's

Pernyataan	Bobot
✓ Sangat Setuju	5
✓ Setuju	4
✓ Kurang setuju	3
✓ Tidak Setuju	2
✓ Sangat Tidak Setuju	1

## 2. Data Sekunder

Data yang berasal dari literatur – literatur yang berkaitan dengan pembahasan yang dilakukan, serta bahan – bahan lain yang bersifat teoritis dan disesuaikan dengan materi pembahasan.

## F. Uji Instrumen

### 1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar-benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik *korelasi product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Nilai Koefisien Korelasi

X = Skor butir

Y = Skor total

N = Jumlah Responden

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat nilai X

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat nilai Y

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Tolak  $H_0$  jika probabilitas yang dihitung  $\leq$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig. 2-tailed  $\leq \alpha$  0,05)

- b. Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $>$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig. 2-tailed  $>$   $\alpha$  0,05)

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap variabel kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 4. Hasil Pengujian Validitas Kinerja Pegawai

Correlations									
		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	TOTALITEM
ITEM1	Pearson Correlation	1	0.015	0.261	.365*	0.218	0.236	0.314	.537**
	Sig. (2-tailed)		0.938	0.164	0.047	0.247	0.209	0.091	0.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM2	Pearson Correlation	0.015	1	0.299	-0.028	.405*	0.273	0.358	.549**
	Sig. (2-tailed)	0.938		0.108	0.882	0.026	0.145	0.052	0.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM3	Pearson Correlation	0.261	0.299	1	.593**	.573**	0.302	.396*	.789**
	Sig. (2-tailed)	0.164	0.108		0.001	0.001	0.105	0.030	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM4	Pearson Correlation	.365*	-0.028	.593**	1	.395*	0.121	0.144	.600**
	Sig. (2-tailed)	0.047	0.882	0.001		0.031	0.525	0.448	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM5	Pearson Correlation	0.218	.405*	.573**	.395*	1	.433*	0.270	.744**
	Sig. (2-tailed)	0.247	0.026	0.001	0.031		0.017	0.149	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM6	Pearson Correlation	0.236	0.273	0.302	0.121	.433*	1	0.128	.544**
	Sig. (2-tailed)	0.209	0.145	0.105	0.525	0.017		0.501	0.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM7	Pearson Correlation	0.314	0.358	.396*	0.144	0.270	0.128	1	.607**
	Sig. (2-tailed)	0.091	0.052	0.030	0.448	0.149	0.501		0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTALITEM	Pearson Correlation	.537**	.549**	.789**	.600**	.744**	.544**	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.002	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 7 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 7 item pernyataan dari variabel kepuasan kerja boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 5. Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan

Correlations												
		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	TOTALIT EM
ITEM1	Pearson Correlation	1	.377*	0.204	.555**	.363*	-0.027	0.283	.623**	.555**	0.050	.725**
	Sig. (2-tailed)		0.040	0.279	0.001	0.049	0.888	0.130	0.000	0.001	0.795	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM2	Pearson Correlation	.377*	1	.599**	.396*	0.105	.366*	.379*	.383*	0.290	-0.026	.665**
	Sig. (2-tailed)	0.040		0.000	0.030	0.579	0.047	0.039	0.037	0.120	0.892	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM3	Pearson Correlation	0.204	.599**	1	0.177	-0.184	-0.016	0.251	0.168	0.177	-0.196	.364*
	Sig. (2-tailed)	0.279	0.000		0.348	0.329	0.931	0.181	0.376	0.348	0.299	0.048
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM4	Pearson Correlation	.555**	.396*	0.177	1	0.159	0.078	0.191	0.337	.573**	0.247	.645**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.030	0.348		0.401	0.683	0.313	0.068	0.001	0.188	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM5	Pearson Correlation	.363*	0.105	-0.184	0.159	1	.422*	0.241	0.335	0.159	0.194	.494**
	Sig. (2-tailed)	0.049	0.579	0.329	0.401		0.020	0.200	0.070	0.401	0.305	0.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM6	Pearson Correlation	-0.027	.366*	-0.016	0.078	.422*	1	0.283	0.096	-0.028	0.233	.400*
	Sig. (2-tailed)	0.888	0.047	0.931	0.683	0.020		0.130	0.614	0.882	0.215	0.028
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM7	Pearson Correlation	0.283	.379*	0.251	0.191	0.241	0.283	1	.394*	0.288	.485**	.650**
	Sig. (2-tailed)	0.130	0.039	0.181	0.313	0.200	0.130		0.031	0.123	0.007	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM8	Pearson Correlation	.623**	.383*	0.168	0.337	0.335	0.096	.394*	1	.626**	0.176	.737**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.037	0.376	0.068	0.070	0.614	0.031		0.000	0.352	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM9	Pearson Correlation	.555**	0.290	0.177	.573**	0.159	-0.028	0.288	.626**	1	0.247	.681**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.120	0.348	0.001	0.401	0.882	0.123	0.000		0.188	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM10	Pearson Correlation	0.050	-0.026	-0.196	0.247	0.194	0.233	.485**	0.176	0.247	1	.390*
	Sig. (2-tailed)	0.795	0.892	0.299	0.188	0.305	0.215	0.007	0.352	0.188		0.033
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTALIT EM	Pearson Correlation	.725**	.665**	.364*	.645**	.494**	.400*	.650**	.737**	.681**	.390*	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.048	0.000	0.006	0.028	0.000	0.000	0.000	0.033	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 10 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 10 item pernyataan dari variabel kepemimpinan boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 6. Hasil Pengujian Validitas Motivasi

		Correlations										TOTALI
		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	TEM
ITEM1	Pearson Correlation	1	.414*	0.119	0.066	0.354	0.168	0.244	0.171	.467**	0.139	.605**
	Sig. (2-tailed)		0.023	0.530	0.728	0.055	0.376	0.194	0.366	0.009	0.465	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM2	Pearson Correlation	.414*	1	.612**	.376*	0.007	0.273	.371*	0.247	0.295	0.029	.682**
	Sig. (2-tailed)	0.023		0.000	0.041	0.970	0.144	0.044	0.188	0.113	0.880	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM3	Pearson Correlation	0.119	.612**	1	0.215	-0.170	-0.025	0.099	0.253	0.128	-0.146	.373*
	Sig. (2-tailed)	0.530	0.000		0.255	0.369	0.897	0.604	0.177	0.502	0.441	0.042
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM4	Pearson Correlation	0.066	.376*	0.215	1	-0.024	0.133	0.133	-0.079	-0.053	0.070	.390*
	Sig. (2-tailed)	0.728	0.041	0.255		0.899	0.483	0.483	0.677	0.781	0.712	0.033
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM5	Pearson Correlation	0.354	0.007	-0.170	-0.024	1	.447*	0.155	0.120	0.085	0.016	.385*
	Sig. (2-tailed)	0.055	0.970	0.369	0.899		0.013	0.412	0.526	0.655	0.931	0.036
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM6	Pearson Correlation	0.168	0.273	-0.025	0.133	.447*	1	0.286	0.179	0.192	0.068	.523**
	Sig. (2-tailed)	0.376	0.144	0.897	0.483	0.013		0.126	0.344	0.310	0.721	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM7	Pearson Correlation	0.244	.371*	0.099	0.133	0.155	0.286	1	.435*	0.192	0.294	.624**
	Sig. (2-tailed)	0.194	0.044	0.604	0.483	0.412	0.126		0.016	0.310	0.114	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM8	Pearson Correlation	0.171	0.247	0.253	-0.079	0.120	0.179	.435*	1	.524**	0.329	.628**
	Sig. (2-tailed)	0.366	0.188	0.177	0.677	0.526	0.344	0.016		0.003	0.075	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM9	Pearson Correlation	.467**	0.295	0.128	-0.053	0.085	0.192	0.192	.524**	1	0.279	.583**
	Sig. (2-tailed)	0.009	0.113	0.502	0.781	0.655	0.310	0.310	0.003		0.135	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ITEM10	Pearson Correlation	0.139	0.029	-0.146	0.070	0.016	0.068	0.294	0.329	0.279	1	.385*
	Sig. (2-tailed)	0.465	0.880	0.441	0.712	0.931	0.721	0.114	0.075	0.135		0.036
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTALI TEM	Pearson Correlation	.605**	.682**	.373*	.390*	.385*	.523**	.624**	.628**	.583**	.385*	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.042	0.033	0.036	0.003	0.000	0.000	0.001	0.036	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 10 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 10 item pernyataan dari variabel motivasi boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 7. Hasil Pengujian Validitas Pelatihan

		Correlations						
		ITEM1	ITEM 2	ITEM3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	TOTALITEM
ITEM1	Pearson Correlation	1	0.267	-0.116	0.094	0.122	0.043	.520**
	Sig. (2-tailed)		0.153	0.540	0.622	0.520	0.820	0.003
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM2	Pearson Correlation	0.267	1	.386*	0.156	0.268	0.062	.610**
	Sig. (2-tailed)	0.153		0.035	0.409	0.152	0.746	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM3	Pearson Correlation	-0.116	.386*	1	.623**	0.172	0.335	.580**
	Sig. (2-tailed)	0.540	0.035		0.000	0.364	0.070	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM4	Pearson Correlation	0.094	0.156	.623**	1	0.099	0.309	.570**
	Sig. (2-tailed)	0.622	0.409	0.000		0.603	0.096	0.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM5	Pearson Correlation	0.122	0.268	0.172	0.099	1	.608**	.633**
	Sig. (2-tailed)	0.520	0.152	0.364	0.603		0.000	0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ITEM6	Pearson Correlation	0.043	0.062	0.335	0.309	.608**	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	0.820	0.746	0.070	0.096	0.000		0.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTALITEM	Pearson Correlation	.520**	.610**	.580**	.570**	.633**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 6 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 6 item pernyataan dari variabel pelatihan boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.



## 2. Uji Reabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya. Untuk mengukur pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r = Koefisien reliabilitas

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians responden

$\Sigma b^2$  = Varians skor total

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut

:

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,6$  maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha*  $\leq 0,6$  maka instrumen variabel adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel kinerja, Kepemimpinan, motivasi kerja, dan Pelatihan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 8. Hasil Pengujian Kinerja Pegawai

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.735	7

Sumber : Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah  $0,735 > 0,6$ , maka intrumen variabel kinerja pegawai dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 3. 9. Hasil Pengujian Kepemimpinan

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.785	10

Sumber : Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah  $0,785 > 0,6$ , maka intrumen variabel Kepemimpinan dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 3. 10. Hasil Pengujian Motivasi

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.689	10

Sumber : Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah  $0,689 > 0,6$ , maka intrumen variabel Motivasi dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 3. 11. Hasil Pengujian Pelatihan

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.728	6

Sumber : Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah  $0,728 > 0,6$ , maka intrumen variabel Pelatihan dapat dinyatakan reliabel.

## **G. Uji Asumsi Klasik**

### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 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 dan tidak megikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

### **2. Uji Multikolinieritas**

Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## H. Teknik Analisis Data

### 1. Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda, analisis regresi linier berganda ini dipilih karena variabel terikat dipengaruhi oleh lebih dari satu variabel bebas atau variabel penjelas. Metode analisis dibutuhkan untuk memecahkan perumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Regresi linier berganda hipotesis menggunakan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kepemimpinan

X2 = Motivasi Pegawai

X3 = Pelatihan

$\beta_1$  = Koefisien regresi dari variabel X1, Kepemimpinan

$\beta_2$  = Koefisien regresi dari variabel X2, Motivasi

$\beta_3$  = Koefisien regresi dari variabel X3, Pelatihan

a = Konstanta

$\varepsilon$  = Error

## 2. Pengujian Hipotesis

### a. Uji t

Uji t atau t hitung adalah pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y secara parsial, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka t hitung akan dibandingkan dengan t tabel (Priyatno, 2014. Hal. 147).

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji t:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = Nilai t hitung

r = Koefisien korelasi

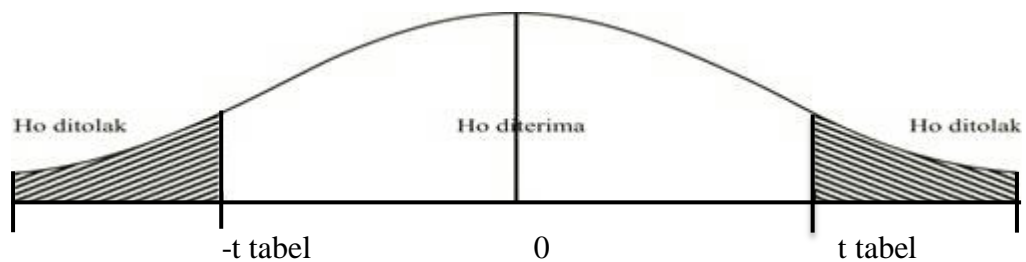
n = Banyaknya sampel

Bentuk Pengujian:

- a).  $H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
- b).  $H_0 : \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria Pengambilan Keputusan:

- a). Tolak  $H_0$  jika nilai probabilitas  $\leq$  taraf signifikan sebesar 0.05 (sig.  $\leq \alpha_0.05$ )
- b). Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas  $>$  taraf signifikan sebesar 0.05 (sig.  $> \alpha_0.05$ )



Gambar 3. 1. Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)

#### b. Uji F

ANOVA atau analisis varian merupakan uji koefisien regresi secara bersama-sama (uji F) untuk menguji signifikansi pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen". Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka f hitung akan dibandingkan dengan f tabel (Priyatno & Duwi, 2014).

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \quad (\text{Sugiyono, 2017. Hal. 257})$$

Dimana:

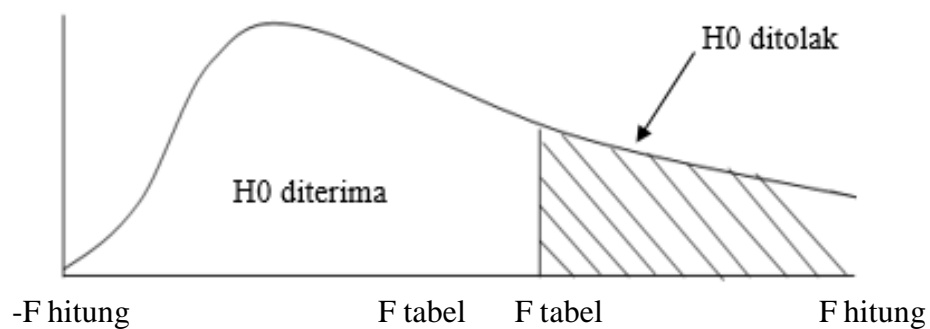
- Fh = Nilai F hitung  
 r = Koefisien Korelasi Berganda  
 k = Jumlah variabel independen  
 n = Jumlah anggota sampel

Bentuk Pengujian:

- Ho :  $\beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
- Ho :  $\beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria Pengambilan Keputusan :

- Tolak H0 jika nilai probabilitas yang dihitung  $\leq$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig.  $\leq$   $\alpha_{.05}$ )
- Terima H0 jika nilai probabilitas yang dihitung  $>$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig.  $>$   $\alpha_{.05}$ )



Gambar 3. 2. Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)

**c. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

*R Square* atau kuadrat R menunjukkan koefisien determinasi.

Angka ini akan diubah kebentuk persen, artinya persentase sumbangan

pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Priyatno & Duwi, 2014).

Untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat:

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

(Sugiyono, 2017:258)

Dimana:

KD = Koefisien determinasi

$r^2$  = Koefisien variabel bebas dengan variabel terikat

100% = Persentase kontribusi



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskriptif Responden

Adapun karakteristik responden digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan informasi mengenai data responden yaitu terkait dengan jenis kelamin, umur, pendidikan, masa bekerja dan jabatan. Deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data yang menyajikan distribusi hasil jawaban responden atas pernyataan penelitian.

Responden penelitian adalah seluruh pegawai tetap Kantor Pusat PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 48 orang. Berikut ini disajikan statistik demografi responden yang merupakan pegawai tetap Kantor Pusat PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Tabel berikut menunjukkan statistik demografi responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel. 4. 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	33	68.8	68.8	68.8
	PERMEMPUAN	15	31.3	31.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa 68.8% atau sebanyak 33 orang terdiri dari responden laki-laki dan 31.3% atau sebanyak 15 orang terdiri dari responden perempuan.

Tabel. 4. 2. Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 51	6	12.5	12.5	12.5
	21-30	15	31.3	31.3	43.8
	31-40	18	37.5	37.5	81.3
	41-50	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Tabel diatas menunjukkan 12,5 % atau 6 orang berusia diatas 51 tahun 31,3% atau 15 orang responden berusia pada rentang 21-30 tahun, 37,5,5% atau 18 orang berusia 31-40 tahun, 18,8% atau 9 orang berusia 41-50 tahun.

Tabel. 4. 3. Respden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	4	8.3	8.3	8.3
	SMA	19	39.6	39.6	47.9
	STRATA1	25	52.1	52.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dijelaskan seperti pada tabel diatas yaitu, 39,6% atau 19 orang pada tingkatan pendidikan SMA sederajat, 8,3% atau 4 orang pendidikan diploma 3, 52,1% atau 25 orang pendidikan terakhir Strata 1.

Tabel. 4. 4. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NON TEKNIK	38	79.2	79.2	79.2
	TEKNIK	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Table diatas menjelaskan bahwa terdapat 79,2 % atau 38 orang responden yang berasal dari non teknik dan 20,8 atau 10 orang responden yang berasal dari teknik.

Tabel. 4. 5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	13	27.1	27.1	27.1
	16-20	1	2.1	2.1	29.2
	21-25	7	14.6	14.6	43.8
	26-30	5	10.4	10.4	54.2
	6-10	22	45.8	45.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa berdasarkan masa bekerja responden sebanyak 27,1% atau 13 orang pada rentang 0-5 tahun, 2,1% atau 1 orang dengan masa kerja 16-20 tahun, 14,6% atau 7 orang dengan masa kerja 21-25 tahun, 45,8% atau 22 orang dengan masa kerja 6-10 tahun, sedangkan untuk masa kerja 11 -15 dan 16-20 tahun tidak ada .

## 2. Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam Penelitian ini variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja pegawai (Y) dan tiga variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari kepemimpinan (X1), Motivasi Pegawai (X2), dan pelatihan (X3)

## 3. Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel. 4. 6. Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

KINERJA											
No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Saya sepenuhnya memahami pekerjaan yang saya kerjakan	25	52.08	23	47.92	0	0	0	0	0	0
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	24	50	20	41.67	4	8.33	0	0	0	0
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan	17	35.42	20	50	2	4.17	0	0	0	0
4	Saya mengerjakan pekerjaan sudah sesuai dengan SOP yang ada	19	39.58	24	60	5	10.42	0	0	0	0
5	Saya menguasai cara menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	20	41.67	22	55	0	0	0	0	0	0
6	Saya selalu mematuhi batas akhir (deadline) pekerjaan saya	18	37.5	23	57.5	0	0	0	0	0	0
7	Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan	21	43.75	20	50	1	2.08	0	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>300</b>	<b>152</b>	<b>362.08</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Sampel</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>

Sumber: Pengolahan data

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai penjumlahan dari pernyataan sangat setuju adalah sebesar 144, nilai pernyataan setuju sebesar 152, nilai pernyataan kurang setuju sebesar 12. Dari hasil angket diatas dapat dijelaskan bahwa tidak terdapat pernyataan tidak setuju.



*Sumber: Pengolahan data*

## 6. Deskriptif Varibel Pelatihan

Hasil dari frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini dapat disajikan dibawah ini:

Tabel. 4. 9. Deskriptif Variabel Pelatihan

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1	Materi dari pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan	18	37.50	24	50.00	4	8.33	1	2.08	1	2.08
2	Sistem yang diberikan pada penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan materi	6	12.50	32	66.67	10	20.83	0	0.00	0	0.00
3	Kemampuan instruktur dalam memberikan pelatihan sudah sesuai harapan saya	23	47.92	24	50.00	1	2.08	0	0.00	0	0.00
4	Dengan mengikuti pelatihan pengetahuan dan wawasan saya semakin bertambah	19	39.58	28	58.33	1	2.08	0	0.00	0	0.00
5	Dengan telah mengikuti pelatihan saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan semakin bertambah baik dan cepat	41	85.42	6	12.50	0	0.00	1	2.08	0	0.00
6	Saya merasa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan sangat berguna dalam meningkatkan produktivitas kerja	30	62.50	16	33.33	2	4.17	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>285.42</b>	<b>130</b>	<b>270.83</b>	<b>18</b>	<b>37.50</b>	<b>2</b>	<b>4.17</b>	<b>1</b>	<b>2.08</b>
<b>Sampel</b>		<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>48</b>

*Sumber: Pengolahan data*

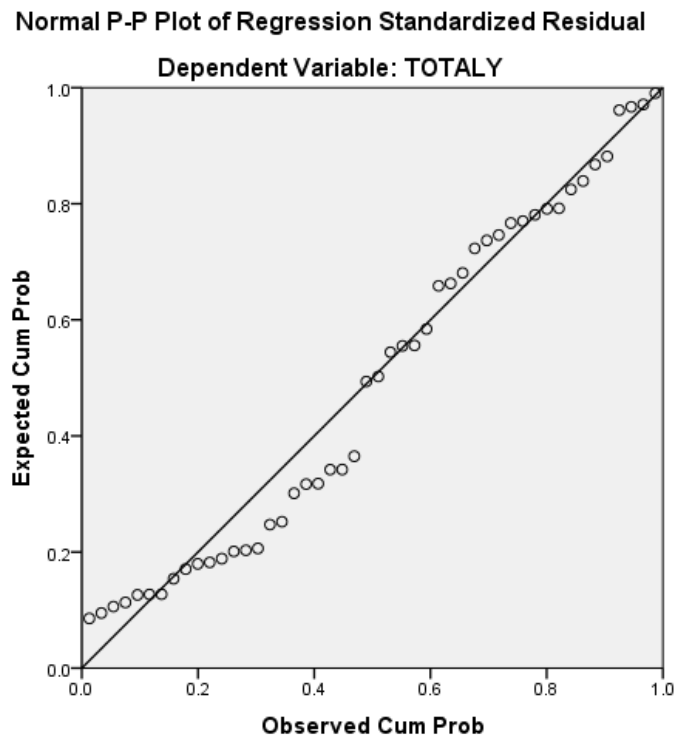
## 7. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Kriteria pengujian dalam uji normalitas adalah sebagai berikut: 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 dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2016). Berikut adalah hasil pengujian normalitas dapat dilihat dari grafik probability plot, hasil penelitian data yang telah diolah dengan pengujian SPSS versi 24.0 adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 1. Hasil Pengujian Normalitas

Pada gambar diatas diketahui hasil dari pengujian normalitas bahwa data menunjukkan penyebaran titik-titik data cenderung mendekati garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal dan uji normalitas terpenuhi. Sehingga dapat dilakukan analisis data atau pengujian hipotesis dengan teknik statistik dan relevan.

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen (Juliandi, Irfan, & Manurung, Metode Penelitian Bisnis, 2014). Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel. 4. 10. Variance Inflasi Factor

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.604	4.921			
	Kepemimpinan	-0.011	0.021	-0.066	0.994	1.006
	Motivasi	0.036	0.090	0.050	0.959	1.042
	Pelatihan	0.675	0.145	0.577	0.962	1.040

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Dari tabel diatas menunjukkan nilai VIF masing-masing variabel yaitu variabel (X1), (X2) dan (X3), dapat diketahui bahwa nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan tidak melebihi batas korelasi yang telah ditentukan yaitu tidak lebih besar dari 4 atau 5. Maka model ini tidak terjadi masalah multikolinearitas.

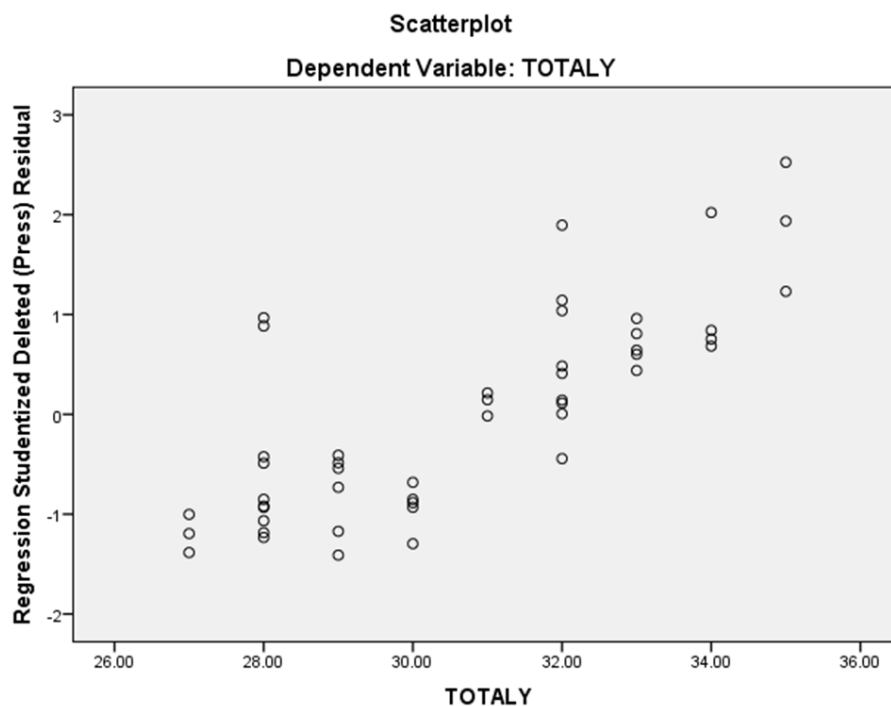
**c. Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, Metode Penelitian Bisnis, 2014). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastitas dapat diketahui dengan melalui grafik



scatterplot antar nilai prediksi varabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedasitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.



Gambar 4. 2. Hasil Pengujian heteroskedasitas

Dari gambar grafik scatterplot diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka kesimpulannya tidak terjadi heteroskedasitas.

## 8. Analisis Data

### a. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) yaitu Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Pelatihan (X3) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) yaitu Kinerja Pegawai (Y1).

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai digunakanlah analisis regresi linier berganda dengan memakai rumus di bawah ini:

$$Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kepemimpinan

X2 = Motivasi Pegawai

X3 = Pelatihan

$\beta_1$  = Koefisien regresi dari variabel X1, kepemimpinan

$\beta_2$  = Koefisien regresi dari variabel X2, motivasi pegawai

$\beta_3$  = Koefisien regresi dari variabel X3, pelatihan

a = Konstanta

$\varepsilon$  = Error

Berdasarkan hasil regresi dari data yang diolah dengan menggunakan *software* SPSS 24 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel. 4. 11. Hasil Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	11.604	4.921		2.358	0.023
	TOTALX1	-0.011	0.021	-0.066	-0.547	0.587
	TOTALX2	0.036	0.090	0.050	0.400	0.691
	TOTALX3	0.675	0.145	0.577	4.671	0.000

Sumber : data diolah SPSS 24

Pada tabel diatas diperoleh hasil regresi linier berganda dalam penelitian ini yaitu:

$$11,604 = (-0,011) + (0,036) + (0,675) + \varepsilon$$

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Dari hasil regresi, konstanta yang didapat mempunyai nilai sebesar 11,604 yang artinya, apabila variabel bebas yang ada pada penelitian yaitu kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan tidak memberikan pengaruh, maka kinerja akan bernilai 11,604.
- 2) Dari hasil regresi didapat bahwa nilai koefisien kepemimpinan sebesar (-0,011) dan bertanda negatif, yang artinya kepemimpinan berpengaruh negative tidak signifikan.
- 3) Dari hasil regresi didapat bahwa nilai koefisien motivasi sebesar 0,136 dan bertanda positif, yang artinya apabila motivasi semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

- 4) Dari hasil regresi didapat bahwa nilai koefisien pelatihan sebesar 0,675 dan bertanda positif, yang artinya apabila pelatihan semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

**b. Uji hipotesis**

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Pengujian hipotesis berdasarkan uji statistic sebagai berikut:

**1) Uji Parsial (Uji t)**

Uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan pelatihan (X3) terhadap kinerja pegawai (Y1) secara parsial. Uji parsial dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel. Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel. 4. 12. Uji T

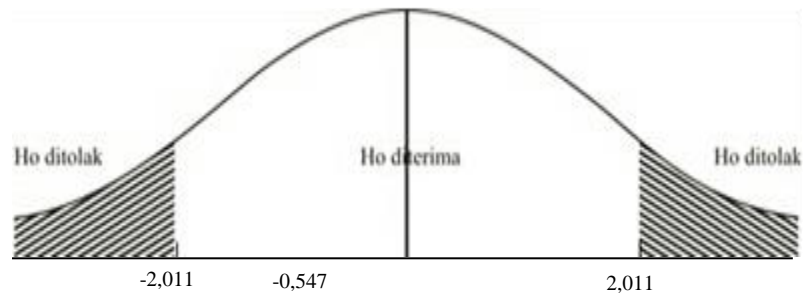
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.604	4.921		2.358	0.023
	Kepemimpinan	-0.011	0.021	-0.066	-0.547	0.587
	Motivasi	0.036	0.090	0.050	0.400	0.691
	Pelatihan	0.675	0.145	0.577	4.671	0.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebagai berikut:

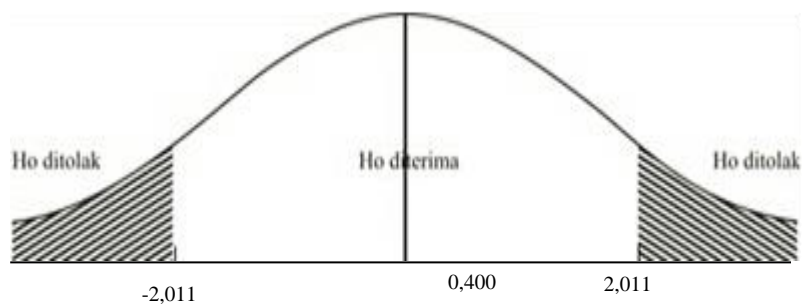
- a) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan sebesar -0,547 yang dimana lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$  (2,011) atau nilai sig 0,587 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  diterima untuk variabel kepemimpinan, dengan demikian secara parsial variabel

kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.



Gambar 4. 3. Hasil Uji t Kepemimpinan

- b) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi sebesar 0,400 yang dimana lebih kecil dari  $t_{tabel}$  (2,011) atau nilai sig 0,691 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  diterima untuk variabel motivasi, dengan demikian secara parsial variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.



Gambar 4. 4. Hasil Uji t Motivasi

- c) Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel pelatihan sebesar 4,671 yang dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,011) atau nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05.

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variabel pelatihan, dengan demikian secara parsial variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.



Gambar 4. 5. Hasil Uji t Pelatihan

## 2) Uji F (Simultan)

Uji F atau uji simultan dilakukan untuk mengetahui variabel bebas (kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan) secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Nilai  $F_{tabel}$  pada penelitian ini sebesar 2,57 dengan nilai signifikansi 0,05. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  dengan kriteria keputusan:

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Tabel. 4. 13. Uji F

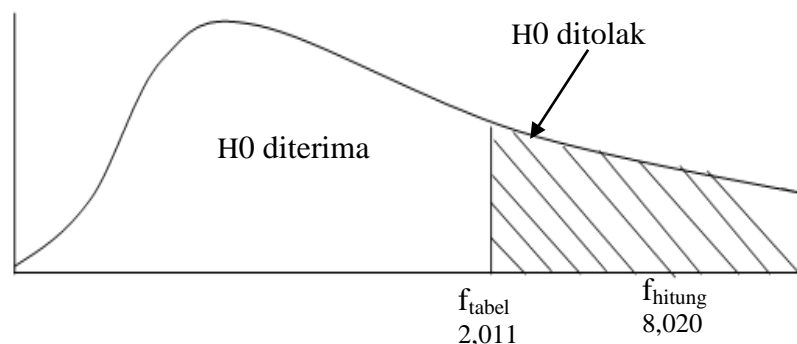
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97.100	3	32.367	8.020	.000 <sup>b</sup>
	Residual	177.567	44	4.036		
	Total	274.667	47			

a. Dependent Variable: Total Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan

Sumber : data diolah SPSS 24

Berdasarkan tabel diatas diperoleh  $f_{hitung}$  sebesar 8,020 dan lebih besar dari  $f_{tabel}$  2,57 dan signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang .



Gambar 4. 6. Hasil Uji f (Simultan)

Maka dengan demikian terdapat pengaruh antara variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

### 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian koefisien determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas (kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan pelatihan (X3)) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai (Y1)). Koefisien determinasi berkisar nol sampai dengan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat (Y), sebaliknya jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program SPSS 24 dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel. 4. 14. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.595 <sup>a</sup>	0.354	0.309	2.00888	0.354	8.020	3	44	0.000	1.362
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan										
b. Dependent Variable: Total Kinerja										

Sumber: data diolah SPSS 24

Dengan memasukkan nilai  $R^2$  hasil perhitungan kedalam rumus:

$$\begin{aligned}
 KD &= R^2 \times 100\% \\
 &= 0.309 \times 100\% \\
 &= 30,9\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pada kolom *Adjusted R Square* sebesar 0,309 yang dimana artinya sumbangsih variabel kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang sebesar 30,9% dan sisanya 69,1% dijelaskan oleh variabel lainnya.



## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan sebesar  $-0,547$  yang dimana lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$  ( $2,011$ ) atau nilai sig  $0,587$  lebih besar dari nilai signifikan  $0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut maka  $H_0$  diterima untuk variabel kepemimpinan, dengan demikian secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, hal ini berarti menurut penilaian responden kepemimpinan masih kurang memuaskan akan tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan bahkan kinerja karyawan cenderung meningkat walaupun kepemimpinan tidak meningkat.

Dari hasil jawaban responden pegawai terdapat 1 (satu) responden yang tidak setuju dan 4 responden yg menyatakan kurang setuju dengan pernyataan poin 1 yaitu (pimpinan bersikap hangat dan membina rasa saling percaya). Terdapat 2 responden yg menyatakan kurang setuju pada pernyataan poin 4 (memimpin dengan keteladanan / perilaku) terdapat 1 responden yang menyatakan kurang setuju bahwa pada pernyataan poin 2 (pimpinan membina hubungan baik antara bawahan dan relasi), pada pernyataan poin 7 (Bersikap respek, mendengarkan keluhan, sharing informasi dan bisa mengakui kelebihan orang lain), juga terdapat 1 responden yang menyatakan kurang setuju, pada poin 8 (Terbuka terhadap suatu perubahan) terdapat 1 responden yang menyatakan kurang setuju, hal ini bermakna bahwa pimpinan belum berhasil dalam menjalin hubungan kekeluargaan dan saling percaya kepada seluruh pegawai, akan tetapi hal ini bisa juga diakibatkan oleh ada kesan yang kurang baik dari pimpinan terhadap beberapa pegawai. Pada

pernyataan 10 (Mampu menggambarkan tantangan dan peluang serta hal-hal besar lainnya) terdapat 11 responden yang menyatakan kurang setuju dan 2 responden yang menyatakan tidak setuju, berdasarkan analisa penulis yang juga berada dalam lingkungan perusahaan ini dapat berarti bahwa pemimpin belum maksimal menyalurkan ide dan wawasan terhadap seluruh pegawai secara merata.

## **2. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi sebesar 0,400 yang dimana lebih kecil dari  $t_{tabel}$  (2,011) atau nilai sig 0,691 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  diterima untuk variabel motivasi, dengan demikian secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Hal ini berarti karyawan/pegawai sudah tidak perlu diberi motivasi karena tanpa dimotivasi karyawan sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing – masing sehingga hal ini membuat karyawan mau tidak mau harus menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab tersebut sesuai dengan *deadline* yang sudah ditetapkan. Hal ini berarti hipotesis kedua Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang tidak dapat diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widijanto, 2017); (Julianry, Syarief, & Affandi, 2017) dan (Subari, S & Riady, H, 2015). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan agar lebih giat lagi dalam bekerja, dan apabila karyawan diberikan

motivasi yang positif oleh pimpinan, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga dalam bekerja karyawan akan merasa senang.

### **3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi sebesar 4,671 yang dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2,011) atau nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka  $H_0$  ditolak untuk variabel pelatihan, dengan demikian secara parsial variabel pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Hal ini berarti berdasarkan hasil pernyataan responden penulis menyimpulkan bahwa semakin meningkatnya pelatihan maka kinerja karyawan juga akan meningkat secara parsial.

Dari hasil pernyataan responden pada pernyataan 1 (Materi yang diberikan dalam Pelatihan selama ini sesuai yang dibutuhkan karyawan) terdapat 4 responden yang menyatakan kurang setuju, 1 responden menyatakan tidak setuju dan 1 responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dari hasil pernyataan ini dapat penulis simpulkan bahwa dari pengamatan penulis pelatihan yang didapatkan pegawai ada yang tidak bersinggungan dengan bidang karyawan tersebut. Pada pernyataan 3,4 dan 6 terdapat 1 responden yang menyatakan kurang setuju. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agusta & Sutanto, 2013); (Widijanto, 2017); (Khan, 2012); (Andayani & Makian, 2016); (Rispati, SU, & Dewi, 2013) dan (Subari, S., & Riady, H, 2015). Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin seringnya karyawan mengikuti pelatihan yang sesuai dengan pekerjaannya, akan meningkatkan kinerja karyawan

itu sendiri. Bahkan menurut (Idrees, Xinping, Shafi, Hua, & Nazeer, 2015), kinerja karyawan dapat ditingkatkan menjadi lebih besar dengan adanya peningkatan pelatihan karyawan. Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah jika kuantitas dan kualitas pelatihan semakin baik dan ditingkatkan, maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan, dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengikuti jenis pelatihan sesuai dengan minatnya masing-masing. Selain itu jika metode pelatihan disesuaikan dengan kondisi dan tuntutan pekerjaan, akan bisa menciptakan karyawan yang memiliki kompetensi yang diinginkan perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan (Kusuma, Musadieg, & Nurtjahjono, 2015).

Menurut (Hasibuan, 2003) bahwa dengan adanya pelaksanaan program pelatihan, akan bisa membentuk dan meningkatkan kemampuan serta pengetahuan karyawan, bahkan kemampuan dan pengetahuan yang karyawan dapatkan harus menjadikan mereka ahli dalam melakukan tugasnya, karena keahlian sifatnya spesifik dan fokus.

#### **4. Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh  $f_{hitung}$  sebesar 8,020 dan lebih besar dari  $f_{tabel}$  2,57 dan signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan variabel bebas yaitu kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil pernyataan responden dapat penulis simpulkan bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan, motivasi dan pelatihan juga serta merta akan meningkatkan kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh maupun hasil analisis data yang telah dilakukan serta pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Serdang adalah sebagai berikut:

1. kepemimpinan berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang
2. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.
4. Kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang

#### **B. Saran**

Adapun saran yang dapat disampaikan oleh peneliti untuk Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan kepemimpinan yang lebih baik dalam memberi dorongan dan motivasi kerja bagi karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

2. Tingkatkan kuantitas dan kualitas pelatihan, karena secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Sesuaikan metode pelatihan dengan kondisi dan tuntutan pekerjaan, maka akan menciptakan karyawan yang memiliki kompetensi yang diinginkan perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk penelitian berikutnya diharapkan mengangkat variable-variabel yang berbeda yang belum dimasukkan dalam penelitian ini dikarenakan masih banyak variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, T., & Musadieg, M. A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 122-129.
- Agusta, L., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *AGORA*, Vol. 1 No.3.
- Akmal, A., & Tamini, I. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 4(2), 59-68.
- Aldino, M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 23-32.
- Ali Orozi Sougui, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Anita, J., Aziz, N., & Yunus, M. (2013). Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, vol. 2 No. 1, 67-77.
- Antonio, M. S. (2007). *The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre.
- Arianto, D. A. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Economia*, Vol. 9 No. 2, 191-200.
- Astuti, H. D., & Iskandar, D. (2015). Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Chitose Internasional Tbk). *e-Proceeding of Management*, 2(2), 1233-1238.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Boe, I. .. (2014). Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 283-298.
- Dale, T. A. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja/Performance) Cet. 4*. Jakarta: PT. Elekmedia Koputindo.
- Dhermawan, A. A., Sudibya, I. G., & Utama, I. W. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 6 No. 2, 173-184.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

- Erwinsyah, Wadud, M., & Kurniawan, M. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PDAM Tirta Musi Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 6(1), 13-17.
- Fadilah, A. N., Hakim, A., & Siswidiyanto. (2013). Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol.1 No. 5, 847-852.
- Gaol, J. L. (2014). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2106). *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Unversitas Diponegoro.
- Gibson, Donnelly, & Ivancevich. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina. Rupa Aksara.
- Gitosudarmo Indriyo, & Sudita I Nyoman. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayati, R. R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomologi*, 3(2), 175-177.
- Henry, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hermanto. (2005). Analisis Pengaruh Pelatihan, Pendidikan dan Pembinaan Karyawan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Kabupaten Sorong. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 131-139.
- Hidayat, Z., & Taufiq, M. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kabupaten Lumajang. *WIGA*, Vol.2 No.1, 79-97.
- Ivancevich, K. M., & Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi, edisi 7 jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Toward the Job Satisfaction and impact on the Permanent Lectures. *International Business Management*, 11(1), 53-60.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Juniari, N. K., Riana, G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah



- Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823-840.
- Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kalesaran, F. H., Mandey, S. L., & Mekel, P. A. (2014). Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *EMBA, vol. 2 No.4*, 184-194.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri & Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Komarudin, M. d. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawandi PT Asuransi Jiwa Mega Life. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 124-139.
- Koontz , & O Donnel. (1986). *Manajemen. Jilid 2.Terjemahan:Gunawan Hutaauruk*. Jakarta: Jakarta.
- Kusuma, Y. B., Bambang, Swasto, & Musadieg, M. A. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia diLawang, Malang). *E-Journal Ilmu Administrasi*, 9(1), 43-56.
- Lamingrum, A. K. (2016). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *e-Proceeding of Management*, 3(2), 1871-1879.
- Lantara, I. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). *ejournal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 1-10.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Malthis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Kesebelas ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Manullang, M. (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marwansyah, & Oemar, Y. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT. BANK OCBC NISP Tbk Cabang Pekan Baru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(2), 207-222.
- Maslow, A. H. (2010). *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Mathis, L. R. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba.

- Mawei, A. C., Nelwan, O., & Uhing, Y. (2014). Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado. *EMBA, Vol. 2 No. 2*, 944-954.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Muguongo, M. M., Muguna, A. T., & Muriithi, D. K. (2015). Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya. *Journal of Human Resource Management, 3(6)*, 47-59.
- Muhammad, A. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja di PT Hametetsu Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi, 3(1)*, 426-433.
- Mulyasa. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munparidi. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis, Edisi ke-VII*, 47-54.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1 No. 1*, 10-17.
- murty, & Hudiwinarsih. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
- Nawawi, H. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, A. S. (2010). *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Notoadmojo. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoadmojo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nugraha, M. B., & Surya, I. B. (2015). Pengaruh Kompensasi Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud, 5(1)*, 59-87.
- Ogunnaike, O. O., Akinbola, O. A., & Ojo, O. A. (2014). Effect of Motivation on Job Satisfaction of Selected Sales. *Journal of Educational and Social Research, 4(1)*, 197-203.
- Palupi, D. A., Cahjono, M. P., & Satyawati, E. (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research, 6(4)*, 400-408.
- Panggabean, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pio, E. A., & Sendow, G. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner, Kompensasi Tidak Langsung dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja

- Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *EMBA*, Vol. 3 No. 3, 1140-1150.
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara Di Manado. *EMBA*, Vol. 1 No. 4, 1208-1218.
- Pratiwi, H. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Iklim Organisasi dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PT. Admiral Lines Belawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 5(2), 42-48.
- Prawirosentono, S. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Priyatno, & Duwi. (2014). *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Yogyakarta: Andi.
- Putra, P. P., & Mujiati, N. W. (2016). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Karyawan Take Japanese Rertrauant LegianKuta Badung Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 260-292.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 8 No.2, 1-9.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, T. H. (2008). *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Reni. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD Surya Phone di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(4), 966-978.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 13 No.1, 40-45.
- Rizal, M., Idrus, M. S., Djumahir, & Mintarti, R. (2013). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79.
- Robbins, & P Stephen. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rori, W. J., Mekel, P. A., & Ogi, I. (2014, Juni). Pendidikan, Pelatihan dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Inspektorat Kota Manado. *EMBA*, vol. 2 No.2, 1284-1295.
- Rozzaid, Y., Herlambang, T., & Devi, A. M. (2015, Desember). Pengaruh Kmpensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 201-220.
- Runtuuwu, H. J., Lapijan, J., & Dotulong, L. (2015, September). Pengaruh Disiplin, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado. *EMBA*, Vol. 3 No. 3, 81-89.

- Sambiran, B., Sepang, J., & Dotulong, L. O. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Finansial terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Adira Finance Manado. *Jurnal EMBA*, 3(3), 1050-1058.
- Sari, L., & Wahyono, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 4(1), 33-38.
- Sarira, N. B. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Insani Braperkasa di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(4), 951-965.
- Sastrohadiwiryo. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Edisi 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schular S Randall, & Jackson E Susan. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Sedarmayanti. (2004). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Septerina, & Irawati. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi di PT Etowa Packaging Indonesia. *Journal of Applied Business Administration*, 2(1), 13-19.
- Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P. (1995). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Massagung.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, E., Gultom, P., & Lumbanraja, P. (2016). Improvement of Employee Banking Performance Based on Competency Improvement and Placement Working Through Career Development (Case Study in Indonesia). *International Business Management, Medwell Journals*, 255-261.
- Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *JIBEKA, Vol. 9 No.1*, 44-53.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Soeriawibawa, R. D., Kusumawati, I., & Siswanto, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Produksi CV.Triady Motor. *SMART Study & Management Research*, 14(2), 10-17.
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal, Vol. 2 No. 1*, 18-23.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarja, R., & Machasin. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(2), 270-284.

- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Susanto, Y. (2016). Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(4), 450-470.
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Apd Semarang). *J@TI Undip*, Vol. VII No. 2, 77-84.
- Sutarto. (2006). *Dasar Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2014). *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Tjihadjadi. (2007). *To be great a Leader*. Yogyakarta: Andi.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi* (Edisi II ed.). Bandung: Pustaka Setia.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahyudi, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wicaksono, W. D., & Hermani, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Public Departement Biro Perjalanan anTour & Travel. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3).
- Wijaya, J. I., Hamid, D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Kasubag di Lingkungan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 34-47.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, I. (2009). *Dasar-dasar ilmu Organisasi* (Edisi Kedua ed.). Yogyakarta: Andi.
- Yakub, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273-290.
- Yuniarsih, & Suwatno. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- yuwalliatin, & Sitty. (2006). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. *Ekobis Vol 7*, 241-256.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

# LAMPIRAN

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.26	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78



Tabel Hasil Kuesioner Kinerja

<b>TABEL KINERJA</b>								
<b>RESPONDEN</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>JLH</b>
<b>1</b>	5	4	5	5	5	4	5	<b>33</b>
<b>2</b>	4	5	5	5	4	4	5	<b>32</b>
<b>3</b>	5	4	5	4	5	5	4	<b>32</b>
<b>4</b>	5	4	5	5	5	4	5	<b>33</b>
<b>5</b>	4	4	4	4	4	5	4	<b>29</b>
<b>6</b>	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>7</b>	4	4	4	4	5	4	4	<b>29</b>
<b>8</b>	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>9</b>	4	4	4	4	4	4	3	<b>27</b>
<b>10</b>	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>11</b>	5	3	4	4	4	4	5	<b>29</b>
<b>12</b>	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>13</b>	5	5	4	4	4	4	4	<b>30</b>
<b>14</b>	5	5	5	4	5	5	5	<b>34</b>
<b>15</b>	5	5	5	5	5	5	4	<b>34</b>
<b>16</b>	5	5	5	5	5	5	5	<b>35</b>
<b>17</b>	5	5	3	3	4	5	5	<b>30</b>
<b>18</b>	4	5	4	4	5	4	5	<b>31</b>
<b>19</b>	5	5	5	5	5	5	5	<b>35</b>
<b>20</b>	5	5	5	4	4	4	5	<b>32</b>
<b>21</b>	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>22</b>	5	4	4	5	4	4	4	<b>30</b>
<b>23</b>	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>24</b>	4	5	5	4	5	5	4	<b>32</b>
<b>25</b>	5	4	4	4	4	4	4	<b>29</b>
<b>26</b>	5	3	4	5	4	5	4	<b>30</b>
<b>27</b>	4	5	4	3	4	4	5	<b>29</b>
<b>28</b>	5	5	4	5	5	4	4	<b>32</b>
<b>29</b>	4	5	5	5	5	5	5	<b>34</b>
<b>30</b>	5	4	5	5	4	4	5	<b>32</b>
<b>31</b>	5	5	5	5	4	5	4	<b>33</b>
<b>32</b>	4	5	5	5	4	5	5	<b>33</b>
<b>33</b>	5	5	5	5	5	5	5	<b>35</b>
<b>34</b>	5	4	5	5	4	5	4	<b>32</b>
<b>35</b>	4	5	4	5	5	5	5	<b>33</b>
<b>36</b>	5	5	4	5	5	4	4	<b>32</b>
<b>37</b>	5	3	3	5	5	4	5	<b>30</b>
<b>38</b>	4	5	4	3	4	4	4	<b>28</b>
<b>39</b>	5	5	5	4	5	5	5	<b>34</b>

<b>40</b>	4	5	4	3	5	5	5	<b>31</b>
<b>41</b>	5	5	4	4	5	4	5	<b>32</b>
<b>42</b>	4	5	4	5	4	5	4	<b>31</b>
<b>43</b>	5	3	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>44</b>	4	5	3	3	4	4	4	<b>27</b>
<b>45</b>	4	4	3	4	4	4	4	<b>27</b>
<b>46</b>	4	4	3	4	4	4	5	<b>28</b>
<b>47</b>	4	4	4	4	4	4	4	<b>28</b>
<b>48</b>	5	4	3	4	5	4	4	<b>29</b>

Tabel Hasil Kuesioner Kepemimpinan

<b>KEPEMIMPINAN</b>											
<b>RESPONDEN</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>JLH</b>
<b>1</b>	3	4	5	3	4	5	4	4	3	5	<b>40</b>
<b>2</b>	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	<b>45</b>
<b>3</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>50</b>
<b>4</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	<b>42</b>
<b>5</b>	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	<b>46</b>
<b>6</b>	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	<b>38</b>
<b>7</b>	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	<b>44</b>
<b>8</b>	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	<b>48</b>
<b>9</b>	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	<b>45</b>
<b>10</b>	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	<b>38</b>
<b>11</b>	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	<b>43</b>
<b>12</b>	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	<b>43</b>
<b>13</b>	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	<b>46</b>
<b>14</b>	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	<b>43</b>
<b>15</b>	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	<b>47</b>
<b>16</b>	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	<b>46</b>
<b>17</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	<b>41</b>
<b>18</b>	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	<b>45</b>
<b>19</b>	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	<b>46</b>
<b>20</b>	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	<b>45</b>
<b>21</b>	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	<b>44</b>
<b>22</b>	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	<b>44</b>
<b>23</b>	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	<b>40</b>
<b>24</b>	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	<b>45</b>
<b>25</b>	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>45</b>
<b>26</b>	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	<b>46</b>
<b>27</b>	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	<b>46</b>
<b>28</b>	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	<b>33</b>

<b>29</b>	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	<b>42</b>
<b>30</b>	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	<b>45</b>
<b>31</b>	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	<b>46</b>
<b>32</b>	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	<b>44</b>
<b>33</b>	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	<b>44</b>
<b>34</b>	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	<b>46</b>
<b>35</b>	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	<b>48</b>
<b>36</b>	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	<b>45</b>
<b>37</b>	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	<b>44</b>
<b>38</b>	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	<b>45</b>
<b>39</b>	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	<b>44</b>
<b>40</b>	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	<b>46</b>
<b>41</b>	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>47</b>
<b>42</b>	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	<b>41</b>
<b>43</b>	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	<b>46</b>
<b>44</b>	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	<b>46</b>
<b>45</b>	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	<b>45</b>
<b>46</b>	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	<b>35</b>
<b>47</b>	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	<b>36</b>
<b>48</b>	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	<b>45</b>

Tabel Hasil Kuesioner Motivasi

<b>TABEL MOTIVASI</b>											
<b>RESPONDEN</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>JLH</b>
<b>1</b>	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	<b>45</b>
<b>2</b>	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	<b>43</b>
<b>3</b>	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	<b>42</b>
<b>4</b>	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	<b>47</b>
<b>5</b>	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	<b>45</b>
<b>6</b>	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	<b>37</b>
<b>7</b>	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	<b>43</b>
<b>8</b>	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	<b>46</b>
<b>9</b>	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	<b>44</b>
<b>10</b>	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	<b>39</b>
<b>11</b>	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	<b>44</b>
<b>12</b>	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	<b>41</b>
<b>13</b>	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	<b>46</b>
<b>14</b>	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	<b>42</b>
<b>15</b>	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	<b>46</b>
<b>16</b>	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	<b>46</b>

<b>17</b>	4	4	4	2	5	4	4	3	4	4	<b>38</b>
<b>18</b>	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	<b>45</b>
<b>19</b>	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	<b>46</b>
<b>20</b>	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	<b>43</b>
<b>21</b>	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	<b>42</b>
<b>22</b>	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	<b>44</b>
<b>23</b>	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	<b>39</b>
<b>24</b>	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	<b>45</b>
<b>25</b>	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>45</b>
<b>26</b>	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	<b>45</b>
<b>27</b>	5	5	4	5	5	5	4	2	4	4	<b>43</b>
<b>28</b>	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	<b>32</b>
<b>29</b>	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	<b>42</b>
<b>30</b>	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	<b>45</b>
<b>31</b>	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	<b>46</b>
<b>32</b>	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	<b>44</b>
<b>33</b>	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	<b>42</b>
<b>34</b>	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	<b>46</b>
<b>35</b>	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	<b>47</b>
<b>36</b>	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	<b>45</b>
<b>37</b>	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	<b>44</b>
<b>38</b>	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>44</b>
<b>39</b>	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	<b>41</b>
<b>40</b>	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	<b>46</b>
<b>41</b>	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>47</b>
<b>42</b>	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	<b>38</b>
<b>43</b>	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	<b>46</b>
<b>44</b>	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	<b>46</b>
<b>45</b>	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	<b>45</b>
<b>46</b>	3	4	4	4	3	4	3	1	5	4	<b>35</b>
<b>47</b>	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	<b>43</b>
<b>48</b>	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	<b>49</b>