

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
(PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**Oleh:**

**Nama : SAYUTI MAULANASYAH**  
**NPM : 1405160655**  
**Program Studi : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 26 Maret 2018, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : SAYUTI MAULANASYAH  
N P M : 1405160655  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Dinyatakan : (B/A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Dr. HAZMANAN KHAIR PASARIBU, S.E., MBA

Penguji II

Dr. DELYANA R. PULUNGAN, S.E., M.Si

Pembimbing

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

**PANITIA UJIAN**

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



H. JANUARI, S.E., M.M., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : SAYUTI MAULANASYAH  
N P M : 1405160655  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

Dr. H. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dr. HASRUDY TANJUNG, SE, M.Si



Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

H. JANURI, SE, MM, M.Si



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : SAYUTI MAULANASYAH  
NPM : 1905160655  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Fakultas : Ekonomi (~~Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/ESPP~~)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan..30..11..2017

Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

**SAYUTI MAULANASYAH. 1405160655. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Skripsi 2018. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.**

Eksistensi dan perkembangan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh faktor kinerja. Kinerja perusahaan penting dan menarik untuk diteliti dalam upaya memahami perkembangan perusahaan yang terjadi dan prospeknya pada masa depan. Kinerja di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan masih terdapat kekurangan diantaranya dari kualitas serta kuantitas yang dimiliki karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah perpaduan metode asosiatif dan metode kuantitatif. Data diperoleh melalui wawancara, studi dokumentasi dan kuesioner dengan responden ataupun informan sebagai sampel sebanyak 51 orang karyawan di bagian SDM (Sumber Daya Manusia) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang terkait dengan penelitian. Di uji menggunakan validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji f dan koefisien determinasi (R-Square).

Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Nilai R-Square adalah 34,2 % yang menunjukkan sekitar 34,2 % kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi. Hal ini menunjukkan sekitar 34,2 % kinerja karyawan di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi sisanya 65,8 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini, misalnya seperti masalah disiplin, komitmen, keterampilan, pelatihan, pengembangan dan lainnya.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

**SAYUTI MAULANASYAH. 1405160655. *The Influence Of Leadership Style And Motivation Of Employee Performance At PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Thesis 2018. Faculty of Economics and Business University Muhammadiyah of North Sumatera.***

*Existence and development of a company is determined by performance factors. The company's performance is important and interesting to investigate in order to understand the company's progress and its prospects in the future. Performance in the company of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan there are still shortages of quality and quantity owned by employees.*

*The method used in this research is a combination of associative methods and quantitative methods. Data obtained through interviews, documentation studies and questionnaires with respondents or informants as a sample of 51 employees in the Human Resources (Human Resources) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan related to the research. Tested using validity and reliability. Data analysis technique using multiple linear regression, classical assumption test, t test, f test and coefficient of determination (R-Square).*

*The purpose of research to analyze the influence of Leadership Style on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, to analyze the effect of Motivation on Employee Performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan and to analyze the influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.*

*The results of this study indicate that there is a significant influence between leadership styles on employee performance, there is a significant influence between motivation on employee performance, the influence of together between leadership style and motivation to employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. The R-Square value is 34.2% which shows about 34.2% of employee performance can be explained by leadership style and motivation. This shows that approximately 34.2% of employee performance is influenced by the leadership style and the remaining motivation is 65.8% influenced by other variables not described in this research, such as discipline, commitment, skill, training, development and others.*

**Keywords : *Style of Leadership, Motivation, Employee Performance***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan banyak nikmat dan karunianya kepada kita semua sehingga kita dapat berfikir dan merasakan segalanya. Satu dari sekian banyak nikmatnya adalah mempunyai penulisan dalam menyelesaikan proposal ini sebagai mana mestinya, dimana merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana/Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Serta tak lupa salawat beriring salam penulis kepada Nabi kita Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa risalah kepada umat manusia dan membawa manusia dari alam kegelapan menuju ke alam yang terang benerang.

Dalam penyelesaian proposal ini, penulis tidak dapat menyelesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik berupa dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini :

1. Kedua orang tua Ayahanda Suwardi dan Ibunda Sutiah tercinta yang penuh dengan rasa kasih sayang dan penuh pengorbanannya telah mengasuh, membimbing dan berkat doanya yang tiada hentinya ditujukan untuk penulis.



2. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri, S.E., M.M., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan III dan Ketua Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. H. Syaiful Bahri M.AP., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan membantu penulis dalam menyelesaikan proposal ini.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan serta nasehat pada penulis selama masa perkuliahan.
9. Seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Seluruh teman-teman dari kelas Manajemen C siang stambuk 2014 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan bantuan dan sudah meluangkan waktunya bagi penulis dalam menyusun proposal ini.

Penulis berharap semoga proposal ini dapat bermanfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi kita semua. Aamin Ya Rabbal Alamin.

Medan, Januari 2018

Penulis

**SAYUTI MAULANASYAH**

NPM : 1405160655

## DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                         | <b>i</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                             | <b>iv</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                           | <b>vi</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                          | <b>vii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                      | <b>I</b>   |
| A. Latar Belakang Masalah .....                     | 1          |
| B. Identifikasi Masalah .....                       | 7          |
| C. Batasan dan Rumusan Masalah .....                | 7          |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....              | 8          |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>                  | <b>11</b>  |
| A. Uraian Teoritis .....                            | 11         |
| B. Kerangka Konseptual .....                        | 36         |
| C. Hipotesis .....                                  | 40         |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>          | <b>41</b>  |
| A. Pendekatan Penelitian .....                      | 41         |
| B. Defenisi Operasional .....                       | 41         |
| C. Tempat dan Waktu Penelitian .....                | 43         |
| D. Populasi dan Sampel .....                        | 44         |
| E. Teknik Pengumpulan Data .....                    | 44         |
| F. Teknik Analisis Data .....                       | 48         |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b> | <b>54</b>  |
| A. Deskripsi Hasil Penelitian .....                 | 54         |
| B. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....         | 57         |

|   |           |
|---|-----------|
| C. Analisis Jawaban Responden .....       | 59        |
| D. Analisis Regresi Linear Berganda ..... | 66        |
| E. Uji Asumsi Klasik .....                | 67        |
| F. Uji Hipotesis .....                    | 71        |
| G. Hasil Pembahasan .....                 | 75        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>   | <b>78</b> |
| A. Kesimpulan .....                       | 78        |
| B. Saran .....                            | 78        |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| TABEL I-1 Data Sasaran Pencapaian Bagian SDM (2.17) .....                | 6  |
| TABEL III-1 Defenisi Operasional Variabel .....                          | 42 |
| TABEL III-2 Rencana Waktu Penelitian .....                               | 43 |
| TABEL III-3 Skala Pengukuran Likert .....                                | 45 |
| TABEL IV-1 Skala Likert .....  | 54 |
| TABEL IV-2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....       | 55 |
| TABEL IV-3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                | 55 |
| TABEL IV-4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....          | 56 |
| TABEL IV-5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... | 56 |
| TABEL IV-6 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan .....          | 57 |
| TABEL IV-7 Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan .....         | 58 |
| TABEL IV-8 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi .....                  | 58 |
| TABEL IV-9 Hasil Uji Reabilitas Variabel X1,X2 dan Y .....               | 59 |
| TABEL IV-10 Hasil Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan .....             | 60 |
| TABEL IV-11 Hasil Frekuensi Variabel Motivasi .....                      | 62 |
| TABEL IV-12 Hasil Frekuensi Variabel Kinerja .....                       | 64 |
| TABEL IV-13 Hasil Signifikan Regresi Linear Berganda .....               | 66 |
| TABEL IV-14 Hasil Uji Multikolinearitas .....                            | 70 |
| TABEL IV-15 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....                              | 71 |
| TABEL IV-16 Hasil Uji Simultan (Uji f) .....                             | 73 |
| TABEL IV-17 Hasil Uji Determinasi (R-Square) .....                       | 74 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| GAMBAR II-1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....                  | 37 |
| GAMBAR II-2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja .....                           | 39 |
| GAMBAR II-3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap<br>Kinerja .....  | 40 |
| GAMBAR III-1 Kriteria Pengujian Hipotesis Statistik t .....                    | 50 |
| GAMBAR III-2 Kriteria Pengujian Hipotesis Statistik f .....                    | 52 |
| GAMBAR IV-1 Kriteria Pengujian Normalitas Dengan Grafik Histogram .....        | 68 |
| GAMBAR IV-2 Kriteria Pengujian Normalitas Dengan <i>Probability-Plot</i> ..... | 68 |
| GAMBAR IV-3 Kriteria Pengujian Heteroskedastisitas .....                       | 69 |
| GAMBAR IV-4 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t) Gaya Kepemimpinan .....       | 72 |
| GAMBAR IV-5 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t) Motivasi .....                | 72 |
| GAMBAR IV-6 Kriteria Pengujian Hipotesis Simultan (Uji f) .....                | 74 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan, atau pada usaha-usaha sosial dimana ia mendapatkan suatu balas jasa atau imbalan tertentu. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Pengembangan sumber daya manusia sangat berpengaruh bagi kesuksesan dan kesinambungan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus senantiasa memperlakukan setiap karyawan dengan sebaik mungkin dalam segala hal.

Perusahaan harus berusaha meningkatkan sumber daya serta potensial yang dimiliki oleh karyawannya guna meningkatkan kualitas sumber daya karyawan tersebut agar karyawan semakin berkualitas dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan demi kesinambungan serta eksistensi perusahaan dimasa yang akan datang.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada baik dan buruknya kinerja karyawan. Kinerja yang baik dari karyawan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah

mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan karena dengan peningkatan kinerja tersebut tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dapat dinyatakan dengan baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kinerja yang baik adalah hal yang sulit, karena ada cukup banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang maupun kelompok karyawan diantaranya adalah pengetahuan/keterampilan, kemampuan, motivasi karyawan, dan sumber daya yang baik. Kinerja karyawan harus selalu diperhatikan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan kinerja karyawan yang baik, akan sulit dalam mencapai tujuan perusahaan.

Untuk memperoleh kinerja yang optimal pada karyawan dalam perusahaan, maka perusahaan juga perlu menetapkan beberapa strategi yang tepat, yaitu dengan memperhatikan gaya kepemimpinan dan juga pemberian motivasi terhadap karyawan sehingga tercapailah tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tidak semua perusahaan memahami dan menyadari, bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah (membangkitkan) pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Kepemimpinan menurut Mangkunegara (2013, hal 20) merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.



Sedangkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja dengan penuh gairah, disiplin, inisiatif, serta kesadaran akan kewajibannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Rasa tidak puas akibat rendahnya motivasi kerja bisa menyebabkan kemangkiran, absensi menurun, keterlambatan, mengeluh dalam bekerja, kurang penghargaan terhadap perusahaan dan sebagainya.

Motivasi menurut Malayu dalam Tampi (2014, hal 5) adalah bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Defenisi dari kinerja menurut Noor (2013,hal 272) merupakan hasil yang dicapai pegawai menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Pentingnya masalah kinerja adalah untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya serta untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan yang selanjutnya. (Mangkunegara 2017,hal 11).

PT. Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (Persero) Medan ini merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, seperti pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah minyak sawit (CPO) dan inti sawit (Kernel) juga produk hilir karet.

Dari penelitian pendahuluan dan hasil pengamatan kerja magang penulis terindikasi bahwa kinerja pada karyawan mengandung berbagai permasalahan sehingga perlu untuk diteliti.

Diperoleh dari informasi serta hasil pengamatan penulis bahwa hasil kinerja karyawan di PTPN III menurun, hal ini disebabkan karena kualitas serta kuantitas kerja yang dimiliki pegawai di PTPN III seperti halnya pegawai asal-asalan atau pegawai yang kurang terlatih, contohnya saat mengerjakan target laporan, cara mengetik data, mengakses data, menginput serta mengoutputkan data menggunakan komputer masih saja lamban dan terhambat, yang biasanya siap hanya hitungan jam saja dan pada kali ini cara karyawan menyelesaikannya dapat dilakukan sehari-hari lamanya. Ini disebabkan gaya pimpinan yang terlalu mengabaikan dan tidak mau membagi sedikit pengetahuannya tentang mempergunakan alat atau perangkat teknologi yang canggih kepada karyawan, serta tidak mau memberikan pelatihan khusus kepada karyawan yang mempunyai skill rendah terhadap komputer. Minim atau rendahnya juga pengakuan secara individu dari atasan yang diberikan kepada karyawan yang menyebabkan kinerja itu menurun, seperti pujian yang positif, dorongan semangat kerja, pendekatan individual, dan berinteraksi secara individu. Semua hal ini disebabkan kurang baiknya gaya pimpinan dan pemberian motivasi semangat kerja dari atasan. Dukungan dari cara atasan memimpin dan memotivasi karyawan dengan baik inilah yang sangat diperlukan bagi pegawai di PTPN III agar dapat membuat hasil kualitas dan kuantitas kerja pegawai menjadi lebih baik lagi.

Kondisi saat ini yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan masih terdapat banyak kesenjangan, seperti gaya pimpinan yang terlalu pasif (pendiam) juga *over-protective* yang artinya pimpinan memberi perlindungan dan kasih sayang yang berlebihan terhadap karyawan yang menonjol, dan adanya perlakuan diskriminatif yang dalam arti pembedaan sikap dan rasa kasih sayang yang sepertinya tidak memikirkan perasaan karyawannya, serta pimpinan yang kurang tegas terhadap karyawannya, hal ini disebabkan pimpinan yang terlalu monoton atau terfokus kepada beberapa karyawan yang searah dengannya saja dan bukan keseluruhan karyawan yang ia pimpin. Dan hal ini juga bisa memicu menurunnya produktivitas hasil kerja karyawan tersebut. Kinerja dari suatu perusahaan akan meningkat apabila adanya kerjasama yang baik antara pimpinan dan seluruh bawahannya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selanjutnya adalah pemberian motivasi. Dalam kondisi saat ini yang ada di PTPN III, pimpinan kurang/minim memberikan motivasi berupa penghargaan intrinsik (penghargaan yang bersifat individu) dan pengakuan langsung seperti perasaan yang puas, pujian yang tulus, penyemangat dalam bekerja dan pengakuan akan keberadaan karyawan atas tugas dan tanggung jawab yang sudah dikerjakan oleh karyawan di PTPN III. Pimpinan juga minim memberikan motivasi berupa penghargaan ekstrinsik (penghargaan dari luar diri) seperti pemberian bonus atas kinerja karyawan yang memiliki skill dan kreativitas kerjanya yang cukup baik. Hal ini bisa memicu menurunnya tingkat kualitas dan kuantitas pada kinerja karyawan.

Dengan adanya pemberian motivasi, karyawan dapat mengerahkan kemampuan dalam dirinya agar tugas dan tanggung jawabnya dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.”**

**Tabel I-1 Data Sasaran Pencapaian Bagian SDM (2.17)**

| <b>Sasaran</b>  | <b>Target</b> | <b>Terealisasi</b> | <b>Persen Pencapaian(%)</b> | <b>Keterangan</b> |
|---|---------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|
| Ingin meningkatkan Kerjasama yang baik antara Pimpinan dan Karyawan   | 90%           | 60%                | 100%                        | Belum terpenuhi   |
| Ingin meningkatkan pemberian motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang sudah diberikan pimpinan kepada karyawan | 90%           | 50%                | 100%                        | Belum terpenuhi   |
| Ingin meningkatkan kualitas serta kuantitas kerja yang optimal lagi kedepannya                                  | 90%           | 55%                | 100%                        | Belum terpenuhi   |

**Sumber : Hasil Observasi dan Beberapa Pertanyaan**

Pemohon

Pembimbing Riset

Sayuti Maulanasyah

Rizal

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan di PTPN III yang masih kurang baik.
2. Kurang/minimnya pemberian motivasi berupa penghargaan intrinsik, ekstrinsik dan pengakuan secara langsung yang di berikan oleh pimpinan.
3. Hasil kualitas dan kuantitas kerja karyawan yang belum optimal.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Didalam perusahaan ini, ada beberapa masalah yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan antara lain masalah Gaya kepemimpinannya seperti disiplin, komitmen, tanggung jawab, agresif, dll. Motivasi seperti pengenalan, hubungan, dorongan, etos kerja, semangat kerja, dll. Dan Kinerja seperti pelatihan, pengembangan, kualitas, kuantitas, waktu, integritas, dll. Karena terlalu banyaknya masalah yang ada pada perusahaan dan banyaknya pegawai di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan tersebut, maka penulis membatasi masalah yang ingin diteliti, yaitu tentang mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja di perusahaan tersebut, jadi penulis hanya meneliti sekitar karyawan di bagian Sumber Daya Manusia (2.17) yang berjumlah 51 orang pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan di jalan Sei Batanghari no.02 Medan saja.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian identifikasi masalah diatas, penulis merumuskan masalahnya yaitu :

- a. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan ?
- b. Apakah ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan ?
- c. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan ?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- c. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## **2. Manfaat Penelitian**

### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Dapat memperdalam pengetahuan penulis dalam manajemen khususnya dalam hal pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
- 2) Dapat memberikan masukan kepada pihak PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- 3) Sebagai referensi bagi penelitian-penelitian lain dimasa yang akan datang bermaksud untuk mengkaji hal yang relevan dengan penelitian ini.
- 4) Memperkaya pengetahuan ilmiah tentang gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

### **b. Manfaat Praktis**

- 1) Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi peneliti untuk meningkatkan wawasan pengetahuan peneliti pada bidang ilmu SDM, khususnya pada variabel masalah yang diteliti, yaitu tentang gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja.

- 2) Manfaat bagi PTPN III

Sebagai masukan atau informasi tambahan bagi objek yang diteliti dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam kantor yang akan dihasilkan terhadap masalah yang dihadapi kantor sebagai bahan

pertimbangan dalam menciptakan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang bisa meningkatkan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

### 3) Manfaat bagi pembaca

Untuk menambah ilmu pengetahuan dan meningkatkan wawasan dalam bidang ilmu SDM. Hasil dari penelitian ini juga dapat dijadikan masukan atau sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian yang dilakukan selanjutnya.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

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

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

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

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara dalam Ato'illah (2014,hal 4) pengertian kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu menurut Prawirosentono dalam Hadiwijaya (2015, hal 40) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari kedua pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

## **b. Manfaat Kinerja (Prestasi Kerja)**

Menurut Fatimah (2017,hal 25-30) manfaat hasil kinerja dibagi menjadi tiga peran, yaitu :

- 1) Manfaat Kinerja Terhadap Karyawan
  - a) Meningkatkan motivasi dalam bekerja yang dilakukan oleh karyawan
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
  - c) Memberikan pengetahuan mengenai kelebihan dan kelemahan yang dimiliki karyawan
  - d) Membangun kelebihan menjadi kekuatan dalam bekerja
  - e) Meningkatkan pandangan yang lebih jelas mengenai konteks pekerjaan
  - f) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan yang bertindak sebagai pejabat penilai
- 2) Manfaat Kinerja Terhadap Pejabat Penilai (manajer, atasan, pimpinan dll)
  - a) Untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan sebagai bahan perbaikan manajemen selanjutnya
  - b) Mengidentifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai kepribadian karyawan
  - c) Meningkatkan kepuasan penilai sebagai seorang pemimpin bagi timnya dalam mengetahui hasil kinerja yang sudah dicapai
  - d) Mengurangi kesenjangan terhadap karyawan yang sudah dilatih oleh atasan
  - e) Meningkatkan hubungan antar pribadi dengan karyawan

### 3) Manfaat Bagi Perusahaan

- a) Meningkatkan loyalitas karyawan kepada pimpinan maupun perusahaan
- b) Meningkatkan rasa kebersamaan antar karyawan dan pimpinan
- c) Meningkatkan kualitas komunikasi antar karyawan dalam departemen khusus
- d) Meningkatkan motivasi karyawan secara menyeluruh
- e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam upaya pencapaian tujuan bersama

Sedangkan menurut Wibowo (2009, hal 10) menyatakan bahwa kinerja bermanfaat terhadap tiga jenis bagian, yaitu :

#### 1) Bagi Organisasi/Perusahaan

Manfaat kinerja bagi perusahaan adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen pegawai, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya organisasi.

#### 2) Bagi Manajer

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staff, mengusahakan dasar untuk membantu

pekerja yang kinerjanya rendah, untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

### 3) Bagi Karyawan

Manfaat kinerja bagi Karyawan antara lain memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk lebih baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja serta memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja sangat penting perannya dikarenakan dapat memberikan arti pemahaman dan pengetahuan tentang bagaimana kinerja yang baik bagi seluruh aspek menurut perannya masing-masing.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Demi terciptanya tujuan tersebut, diperlukan kinerja yang baik sebagai faktor utamanya. Pada dasarnya kinerja hanyalah perwujudan akhir dari berbagai macam faktor dibelakangnya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara, (2013, hal 13-15) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Faktor kemampuan yaitu segala hasil yang tercipta atau daya skill untuk menunjang hasil kinerja karyawan yang lebih baik lagi kedepannya.

### 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Fatimah (2017, hal 31-34) hasil kinerja dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu :

#### 1) Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik. Apabila perusahaan tidak mampu memberikan fasilitas yang memadai, bisa saja hal ini dapat menurunkan kinerja kerja karyawan. Apabila memungkinkan, setiap perusahaan secara terbuka mulai menjelaskan secara umum mengenai fasilitas apa yang mereka dapatkan. Akan lebih baik apabila dilakukan terlebih dahulu di awal perekrutan karyawan, sehingga mereka tahu dan siap apabila harus bekerja dengan kondisi fasilitas yang kurang memadai.

## 2) Lingkungan Kerja

Beberapa indikator lingkungan kerja yang baik adalah memiliki ruang kerja cukup luas, penerangan yang sempurna, dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.

## 3) Prioritas Kerja

Salah satu hal yang mempengaruhi hasil kinerja adalah dari penetapan prioritas kerja yang jelas. Dengan hal ini, pimpinan harus memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pada karyawan, jika tidak karyawan akan merasa terbebani dan karyawan akan terdesak-desak dalam mengerjakan sesuatu.

## 4) Dukungan supervisor

Sebagai atasan yang baik, hal yang perlu dilakukan, adalah membiasakan diri untuk “mendengarkan” pendapat dan pemikiran karyawan. Dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting* juga menjadi hal yang memengaruhi kinerja karyawan.

## 5) Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Berbagai macam penghargaan atau bonus pun tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan yang lebih baik.

Dari kedua pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah sikap (*attitude*) dan kemampuan pimpinan dalam memotivasi agar dapat mengetahui kelebihan serta kekurangan yang ada pada karyawan, agar bisa terwujudnya pencapaian hasil kerja yang baik kedepannya.

#### **d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja pada karyawan bisa membuat kemajuan sesuai dengan tujuan dan sasaran dalam mencapai hal yang strategis. Menurut Bernardin dalam Fatimah (2017, hal 43-44) menyatakan bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Kualitas Kerja

Setiap karyawan memiliki tugas masing-masing. Sebagai seorang karyawan, hal pertama yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah bagaimana kualitas pekerjaan karyawan yang ada di perusahaan. Apakah tugas yang dihasilkan sesuai dengan keinginan atasan atau masih terdapat kesalahan. Kesalahan dalam penyelesaian tugas menjadi hal yang di pertimbangkan untuk pemberian nilai bagi karyawan.

##### 2) Kuantitas Kerja

Salah satu aspek dalam penilaian kinerja adalah seberapa banyak pekerjaan yang dapat karyawan selesaikan. Penilaian kuantitas ini dapat berupa nominal rupiah, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang dilakukan karyawan pada perusahaan dalam periode tertentu.

##### 3) Ketepatan Waktu

Aspek ini melihat seberapa singkat waktu yang karyawan gunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Semakin sedikit waktu yang digunakan karyawan, tentu semakin baik penilaian yang akan diperoleh karyawan tersebut.

#### 4) Kerjasama

Kerjasama adalah bagaimana cara menjalin hubungan interpersonal yang baik pada rekan kerja dan atasan pada suatu pekerjaan tersebut.

#### 5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Sementara itu, menurut Umar dalam Fatimah (2017, hal 42-43) beberapa hal yang menjadi indikator kinerja adalah :

- 1) Kualitas pekerjaan yang dihasilkan
- 2) Kerja sama antar anggota tim
- 3) Keandalan/keahlian mengerjakan suatu tugas tertentu
- 4) Pengetahuan tentang pekerjaannya
- 5) Tanggung jawab terkait penyelesaian tugas

Dari kedua pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator utama yang mempengaruhi kinerja adalah mempertimbangkan tiga aspek yaitu :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu dari hasil yang telah diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu seperti yang telah direncanakan.



## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Menurut Wirawan (2013, hal 7) mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan misi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.

Sedangkan menurut Davis dalam Sudin, dkk. (2010, hal 3) mendefinisikan pimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Iman, dkk. (2007, hal 112) mendefenisikan kepemimpinan sebagai tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau bertindak ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya dalam berbagai aktivitas di sebuah organisasi guna untuk pencapaian tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan organisasi itu tersebut sebelumnya.

## **b. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Wirawan (2013,hal 352) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno dalam Tampi 2014,hal 3). Menurut Tjiptono dalam Tampi (2014, hal 3) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey dalam Tampi 2014,hal 3).

Terdapat lima indikator gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian dalam Tampi (2014, hal 3-5) yaitu :

### 1). Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya dan dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

## 2). Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat yaitu dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan dan menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

## 3). Tipe pemimpin yang paternalistik

Tipe ini menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi serta fantasi dan sering bersikap maha tahu dan terdapat sikap yang *over-protektive* atau terlalu melindungi yang sangat menonjol disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.

## 4). Tipe pimpinan yang kharismatik

Kharisma diartikan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu. Tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengangguni

dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.

#### 5). Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerjasama *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya dan selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Robins dalam Tampi (2014, hal 7) adalah :

#### 1). Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin yang sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

#### 2). Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan yang menepatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutarakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

#### 3). Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing. Dengan sedikit pengarahan atau pemberian petunjuk

dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian tugas dari tugas pokok organisasi.

### **c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Adapun menurut Iman, dkk. (2007, hal 113-114) mengatakan faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku pemimpin yaitu :

#### 1) Sistem nilai yang berlaku dan diyakini

Setiap individu mulai dari kecil sampai dewasa ditanamkan berbagai nilai oleh orang tua, keluarga, guru dan lingkungan sekitar dan berbagai nilai dapat bersifat holistik dan non holistik. Nilai holistik dan non holistik akan membentuk keyakinan spesifik bagi para pemimpin organisasi dan keyakinan spesifik ini juga akan membentuk perilaku spesifik yang akan tercermin pada gaya kepemimpinannya.

#### 2) Kemampuan kognisi

Kemampuan kognisi meliputi kecerdasan dan kecekatan didalam memahami dan menghayati sesuatu.

#### 3) Latar belakang pendidikan

Setiap orang mempunyai latar belakang pendidikan yang dilaluinya. Tahapan pendidikan yang dilalui oleh seseorang akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Oleh karena itu, dalam mengkaji gaya kepemimpinan maka sebaiknya perlu diperhatikan pula latar belakang pendidikannya.

#### 4) Derajat ketergantungan

Ketergantungan pemimpin akan sangat berpengaruh kepada gaya kepemimpinan seseorang di dalam organisasi. Semakin tergantung seseorang

kepada organisasi maka akan semakin hati-hati orang tersebut di dalam mengelola organisasi.

#### 5) Kebutuhan

Kebutuhan seseorang akan menentukan pola tindakan yang akan dilakukannya sehingga jika dikaitkan dengan kepemimpinan maka gaya kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh kebutuhan yang ada pada dirinya.

#### 6) Dorongan

Dorongan yang ada pada diri seorang akan mempengaruhi perilaku seseorang. Dorongan yang semakin kuat akan berpengaruh kepada gaya dan kinerja seorang pemimpin.

#### 7) Kepribadian

Kepribadian berkaitan dengan pembawaan lahir yang dibentuk oleh lingkungan yang kuat sehingga berpengaruh kepada kepribadian seseorang.

#### 8) Pengaruh bawahan

Karakteristik bawahan memberikan pengaruh kepada gaya kepemimpinan seseorang. Bawahan yang sering membandel dan memberontak serta patuh akan diperlakukan berbeda oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif umumnya akan bertindak berdasarkan pertimbangan situasional.

#### 9) Sifat dan jenis tugas (pekerjaan)

Sifat dan jenis tugas (pekerjaan) akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Pemimpin yang sering berhadapan dengan tugas (pekerjaan) yang banyak dan sulit umumnya akan bertindak proaktif dan cekatan.

#### 10) Dukungan manajemen

Manajemen yang menerapkan sistem penghargaan yang baik akan mempengaruhi kinerja bawahan dan pimpinan. Pemimpin organisasi akan mematuhi secara ketat peraturan organisasi hanya jika iklim manajerial organisasi sejalan dengan gaya situasi lingkungan yang relevan dan kondusif.

#### 11) Budaya organisasi

Budaya organisasi (kebiasaan) dibentuk pertama kali dari para pendiri organisasi, pendiri organisasi inilah yang membangun budaya organisasi yang akan diberlakukan. Budaya organisasi yang sehat akan memunculkan pemimpin yang terbuka, cekatan, responsif terhadap lingkungan serta berkinerja tinggi. Sedangkan budaya organisasi yang kurang sehat dapat membuat gaya kepemimpinan sebaliknya.

Sedangkan menurut Siswanto (2011, hal 172) mengatakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan sebagai berikut :

##### 1) Faktor genetis

Faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

##### 2) Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin.

##### 3) Faktor bakat

Faktor yang berpadangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin, apabila orang tersebut sejak kecil sudah membawa hakikat kepemimpinan.

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*) dan dorongan (*desire*). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi). Sedangkan motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Noor (2013, hal 226) motivasi berarti suatu kondisi yang menggerakkan atau menjadi sebab seseorang melakukan, suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia.

Menurut McDonald dalam Noor (2013, hal 229) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Gomes dalam Noor (2013, hal 230) menerangkan bahwa pengertian motivasi adalah tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang



yang mengejar suatu tujuan dan berkaitan dengan kepuasan kerja dan performa pekerjaan.

Dari defenisi-defenisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dari dalam dan luar diri untuk melakukan aktifitas pekerjaan agar tercapainya tujuan yang diinginkan.

### **b. Teori-Teori Motivasi**

Adapun beberapa teori tentang motivasi menurut Noor (2013,hal 233-250) :

#### 1) Teori Abraham H. Maslow (*Need Theory*)

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan butuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Beberapa kebutuhan manusia diantaranya kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), contohnya makan dan minum serta tidur. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh setiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Yang kedua yaitu kebutuhan rasa aman (*safety needs*), maksudnya yaitu kebutuhan atas perlindungan dari gangguan pihak lain baik yang berasal dari manusia lain maupun dari makhluk lain seperti binatang buas dan lain sebagainya. Yang ketiga yaitu kebutuhan sosial (*social needs*) berupa kebutuhan untuk bergaul dengan manusia lain atau anggota masyarakat yang lain agar dapat memberikan rasa cinta kasih, rasa diterima dalam berkelompok, rasa membutuhkan dan dibutuhkan, serta rasa berteman atau bekerja sama yang baik. Yang keempat yaitu kebutuhan aktualisasi diri (*self*

*actualization needs*), yaitu senantiasa percaya kepada diri sendiri guna mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif. Dan yang kelima yaitu kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Misalnya kebutuhan otonomi, status dan perhatian.

#### 2) Teori Frederick Herzberg (*Motivation-Hygiene Theory*)

Di teori ini terdapat dua faktor, yaitu faktor intrinsik berupa motivasi, yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan. Yang termasuk didalamnya adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab serta kemajuan di tingkat kehidupan.

Yang kedua yaitu faktor ekstrinsik berupa higiene, faktor ini bisa menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Yang termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, kebijakan dari perusahaan, pengawasan, imbalan atau gaji serta kondisi di lingkungan kerja.

#### 3) Teori Alderfer (*Existence, Relatedness and Growth*)

Teori ini diperkenalkan oleh Clayton Alderfer. Kebutuhan manusia menjadi kebutuhan *existence* atau kebutuhan mendasar manusia bertahan hidup, kebutuhan *relatedness* atau kebutuhan untuk berinteraksi atau hubungan dengan sesama dan kebutuhan *growth* atau kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersifat produktif.

#### 4) Teori David McClelland (*McClelland's Achievement Motivation Theory*)

Dalam teorinya, McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta

peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan, yang pertama yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*). Kebutuhan ini merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan sperangkat standar, bergulat untuk sukses. Yang kedua adalah kebutuhan akan kekuasaan (*power*). Kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Dan yang ketiga adalah kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (*affiliation*). Kebutuhan ini merupakan hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Menurut Solihin (2009, hal 155-160) teori-teori motivasi mencakup :

1) Teori Ekspektansi (*Expectancy Theory*)

Teori ini diformulasikan oleh Victor Vroom pada tahun 1960-an. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi pada saat seseorang meyakini bahwa tingkat upaya yang tinggi akan mengarah kepada pencapaian kinerja yang tinggi. Dalam teori ekspektansi terdapat tiga faktor yang akan menentukan motivasi seseorang, yakni ekspektansi, instrumentalitas (*instrumentality*) dan valensi (*valence*). Ekspektansi yaitu persepsi seseorang mengenai sejauh mana upaya yang dilakukannya akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu. Instrumentalitas adalah persepsi seseorang mengenai sejauh mana kinerja yang ia miliki akan menghasilkan pencapaian outcome tertentu. Dan valensi yaitu menunjukkan nilai dari hasil yang tersedia menurut preferensi seseorang.

2) Teori Ekuitas/Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ekuitas merupakan teori motivasi yang memusatkan studinya kepada persepsi yang dimiliki seseorang mengenai adil tidaknya hasil yang dia peroleh

secara relatif dibandingkan dengan input yang mereka berikan pada pekerjaan. Orang akan termotivasi untuk secara terus menerus memberikan input bagi perusahaan apabila keadilan terjadi. Tetapi apabila perusahaan memperlakukan karyawan dengan tidak adil, terutama dalam kondisi ketidakadilan penggajian, karyawan cenderung tidak akan termotivasi. Teori ini diformulasikan oleh J. Stacey Adams pada tahun 1960-an.

### 3) Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Menurut teori penetapan tujuan ini, tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing anggota organisasi merupakan penentu utama motivasi mereka dan berbagai kinerja yang mereka tunjukkan. Teori ini dikembangkan oleh Ed Locke dan Gary Latham pada tahun 2007.

### 4) Teori Pembelajaran (*learning Theory*)

Premis dasar dari teori pembelajaran adalah bahwa manajer dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kinerjanya dengan cara menghubungkan hasil yang akan diterima karyawan dengan kinerja yang dihasilkan melalui perilaku yang diinginkan oleh organisasi dan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

## **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Wirawan (2013, hal 694) faktor motivasi dibedakan menjadi dua, yaitu faktor Intrinsik dan Ekstrinsik.

### 1) Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik adalah motivasi yang langsung dirasakan oleh dirinya ketika dirinya tersebut melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik ini dapat berupa :

- a) Rasa memiliki organisasi
- b) Kebebasan untuk berpikir kreatif dan inovatif
- c) Menentukan target kinerja sendiri
- d) Peluang untuk ikut pelatihan
- e) Pengakuan atau imbalan untuk kinerja baik
- f) Promosi berdasarkan kinerja
- g) Otonomi pekerjaan
- h) Mentorisasi
- i) Pekerjaan yang menarik dan menantang
- j) Partisipasi dalam pembuatan keputusan
- k) Fleksibilitas pengaturan pekerjaan
- l) Dorongan untuk mempunyai kekuasaan dan pengaruh
- m) Keinginan untuk mempunyai status sosial
- n) Keinginan untuk memiliki kebebasan
- o) keinginan untuk mendapatkan delegasi kekuasaan
- p) keinginan untuk mencapai apa yang diinginkan
- q) Kebutuhan pemberdayaan

### 2) Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik adalah motivasi yang ia terima dari luar dirinya atau dari suatu tempat ia bekerja dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Motivasi ekstrinsik tersebut dapat berupa :

- a) Keinginan untuk peningkatan pangkat dan karir dalam organisasi
- b) Keinginan untuk mempunyai jabatan dalam struktur organisasi
- c) Keinginan untuk memperoleh gaji atau penghasilan tetap dan mencukupi
- d) Keinginan untuk memperoleh bonus
- e) Keinginan untuk memperoleh komisi
- f) Keinginan untuk mendapatkan pensiun
- g) Keinginan untuk mendapatkan asuransi kesehatan
- h) Keinginan untuk mempunyai hubungan interpersonal dengan atasan dan teman sekerja
- i) Keinginan untuk mematuhi peraturan organisasi
- j) Dorongan untuk memenuhi prosedur kerja organisasi
- k) Keinginan untuk mematuhi deskripsi tugas
- l) Adopsi teknologi

Sedangkan menurut Noor (2013, hal 251) menyatakan faktor-faktor pendorong motivasi dibedakan atas dua macam, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik yang berasal dari karyawan.

1) Faktor intrinsik berupa :

- a) Prestasi yang diraih (*achievement*)
- b) Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c) Tanggung jawab (*responsibility*)
- d) Peluang untuk maju (*advancement*)
- e) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- f) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

2) Faktor ekstrinsik berupa :

- a) Kompensasi
- b) Keamanan dan keselamatan kerja
- c) Kondisi kerja
- d) Status
- e) Prosedur perusahaan

#### **d.Indikator Motivasi**

Menurut Maslow dalam Tampi (2014, hal 42) yang menjadi indikator motivasi adalah :

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang sangat primer dan mutlak harus di penuhi untuk memelihara homeostatis biologis dan kelangsungan hidup bagi setiap manusia. Kebutuhan ini dapat mengakibatkan sakit bahkan sampai mati jika tidak terpenuhi. Kebutuhan fisiologis bersifat faali yaitu anatomi kebutuhan tubuh kita untuk mempertahankan hidup. Jadi kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang sangat mutlak harus di penuhi manusia untuk kelangsungan hidupnya. kebutuhan fisiologis meliputi oksigen, cairan, nutrisi (makanan dan minuman), istirahat, tidur, perlindungan (pakaian dan perumahan), sexual dan lain sebagainya.

2) Rasa aman dan perlindungan

Dibagi menjadi perlindungan fisik dan perlindungan psikologis. Perlindungan fisik, meliputi perlindungan dari ancaman terhadap tubuh dan kehidupan seperti kecelakaan, penyakit, bahaya lingkungan, dll. Perlindungan

psikologis perlindungan dari ancaman peristiwa atau pengalaman baru atau asing yang dapat mempengaruhi kondisi kejiwaan seseorang.

### 3) Sosial

Yaitu kebutuhan untuk memiliki dan dimiliki, memberi dan menerima kasih sayang, kehangatan, persahabatan, dan kekeluargaan.

### 4) Penghargaan

Kebutuhan akan harga diri dan perasaan dihargai oleh orang lain serta mendapatkan pengakuan dan perhatian dari orang lain

### 5) Aktualisasi diri

Ini merupakan kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow, yang berupa kebutuhan untuk berkontribusi pada orang lain atau lingkungan serta mencapai potensi diri sepenuhnya atau dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009, hal 233) mengemukakan indikator motivasi sebagai berikut :

#### 1) Gaji

Bagi pegawai gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksud untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis dan gaji bila digunakan dengan baik dan benar akan memotivasi karyawannya.



## 2) Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai dengan standar kerja, dan pelengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

## 3) Kondisi kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari.

## 4) Peluang untuk maju

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pekerjaan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan promosi kejenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

## 5) Penghargaan

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan

bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial.

#### 6) Keberhasilan

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan atau tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan karyawan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif dan selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan kedepannya.

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja**

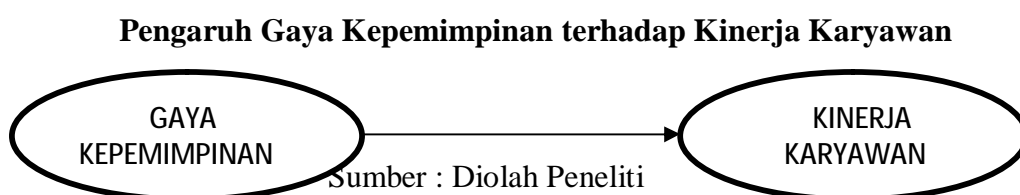
Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dari atasan, seperti pimpinan yang mengerti sifat dan perasaan karyawan serta atasan selalu memberi perlindungan dan kasih sayangnya maka akan terciptanya kerja sama yang baik antara karyawan serta dapat menghasilkan kinerja yang optimal kedepannya. Semakin baik gaya kepemimpinan/Pola Perilaku atasan kepada karyawan maka akan semakin baik pula kinerja pada karyawan tersebut.

Menurut Hasibuan dalam Guterres (2016, 431) kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi dalam Sariadi (2013, hal 33) mengatakan bahwa gaya artinya sikap ,gerakan tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.

Parlinda dan Wahyudin dalam Sariadi (2013, hal 38) menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Cahyono dalam Guterres (2016, 433) juga menyimpulkan dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya pimpinan dengan tingkah laku dan arahan yang baik akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya.

Hal ini didukung oleh penelitian Reza (2010) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

**Gambar II.1**



## **2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

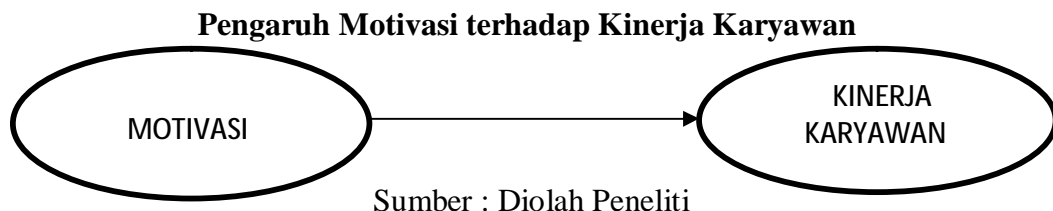
Selain gaya kepemimpinan, motivasi sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan juga butuh diberikan motivasi agar dapat memaksimalkan kinerjanya dalam menjalankan tugas ataupun tanggung jawab yang ia terima dari organisasi tersebut. Dengan adanya dorongan semangat kerja dan pujian-pujian yang baik serta pengakuan perasaan yang sangat puas yang dilakukan/diberikan oleh atasan kepada bawhaannya, maka akan terciptanya kinerja karyawan yang baik, serta karyawan dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan yang telah ditetapkan dari atasan tersebut. Semakin baik pemberian motivasi kepada karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja pada karyawan tersebut. Menurut Siagian dalam Sariadi (2013, hal 33) menyatakan bahwa motivasi artinya keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Cahyono (2012, hal 296) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, dan Kusuma (2012, hal 11) juga menyimpulkan dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang diberi motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja yang lebih optimal.

Hal ini didukung oleh penelitian Katiandagho, dkk. (2014) Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado) menyimpulkan bahwa motivasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.

**Gambar II.2**



### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

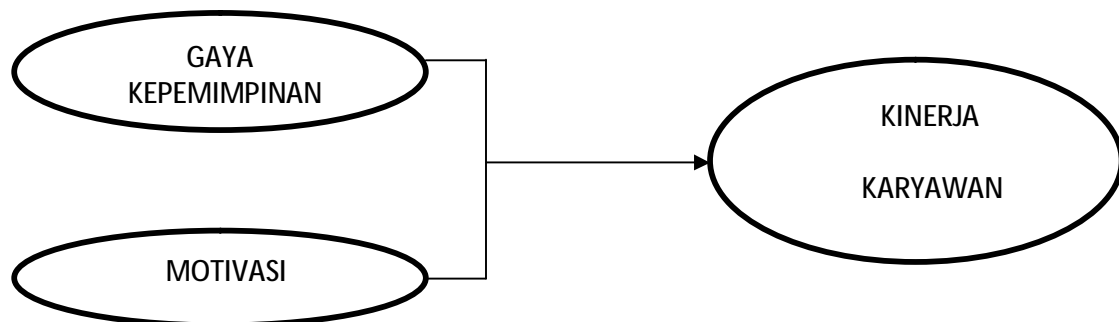
Dalam aktivitas sebuah organisasi banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepemimpinan dan motivasi. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan karena pemimpinlah yang memegang kendali sekaligus bisa membangkitkan semangat kerja karyawan dan mengajak para bawahannya untuk bekerja dengan baik dan lebih efektif. Motivasi juga sangat berpengaruh dalam kinerja pegawai karena motivasi adalah salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kinerja seorang karyawan dengan dorongan serta arahan yang baik yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan dan motivasi, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Sariadi (2013, hal 38) menyimpulkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian

terdahulu Guterres, dkk. (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada Sekolah Menengah Umum Negeri 02 Baucau-Timor leste), yang menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Sekolah Menengah Umum Negeri 02 Baucau-Timor leste.

**Gambar II.3**

**Kerangka Konseptual**



Sumber : Diolah Peneliti

### **C. Hipotesis**

Menurut Ikhsan, dkk. (2014,hal 73) hipotesis adalah langkah penting dalam proses penelitian karena akan memandu peneliti memutuskan mengenai variabel apa yang akan diolah dan diukur.

1. Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Ada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Ada pengaruh secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut Juliandi, dkk. (2015, hal 86) mendefinisikan bahwa penelitian asosiatif adalah penelitian yang dilakukan untuk menggabungkan antara dua variabel atau lebih. Melalui penelitian ini akan dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, dan mengontrol suatu fenomena.

Menurut Juliandi, dkk. (2015, hal 12) dalam penelitian kuantitatif permasalahan tidak ditentukan diawal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun kelapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan jenuh dan telah terjawab dan penelitian kuantitatif tidak dilakukan secara mendalam umumnya menyelidiki permukaan saja dan memerlukan waktu yang relatif lebih singkat.

#### **B. Defenisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur untuk mengetahui baik dan buruknya dari suatu penelitian yang akan menjadi defenisi operasional tersebut. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi :

**Tabel III-1**  
**Defenisi Operasional**

| No | Variabel               | Defenisi   | Indikator   | Item Pertanyaan  |
|----|------------------------|--|---|--|
| 1. | Kinerja (Y)            | kinerja (Prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber :Mangkunegara dalam Ato'illah (2014,hal 4)                           | 1. Kualitas kerja<br>2. Kuantitas kerja<br>3. Ketepatan waktu<br>4. Kerja sama<br>5. Kemandirian<br>Sumber: Bernardin dalam Fatimah (2017, hal 43-44)       | 1.Sangat Setuju (SS) bobotnya 5<br>2. Setuju (S) bobotnya 4<br>3. Netral (N) bobotnya 3<br>4. Tidak Setuju (TS) bobotnya 2<br>5. Sangat Tidak Setuju (STS) bobotnya 1<br>Sumber:Ikhsan,dkk. (2014, hal 99) |
| 2. | Gaya Kepemimpinan (X1) | Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Sumber : Wirawan (2013,hal 352) | 1. Otokratik<br>2. Militeristik<br>3. Paternalistik<br>4. Kharismatik<br>5. Demokratik<br>Sumber: Siagian dalam Tampi (2014, hal 3-5)                       | 1.Sangat Setuju (SS) bobotnya 5<br>2. Setuju (S) bobotnya 4<br>3. Netral (N) bobotnya 3<br>4. Tidak Setuju (TS) bobotnya 2<br>5. Sangat Tidak Setuju (STS) bobotnya 1<br>Sumber:Ikhsan,dkk. (2014, hal 99) |
| 3. | Motivasi (X2)          | motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan atau menjadi sebab seseorang melakukan, suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Sumber : Kreitner dan Kinicki dalam Juliansyah Noor (2013, hal 226).  | 1. Kebutuhan fisiologis<br>2. Rasa aman dan perlindungan<br>3. Sosial<br>4. Penghargaan<br>5. Aktualisasi diri<br>Sumber: Maslow dalam Tampi (2014, hal 42) | 1.Sangat Setuju (SS) bobotnya 5<br>2. Setuju (S) bobotnya 4<br>3. Netral (N) bobotnya 3<br>4. Tidak Setuju (TS) bobotnya 2<br>5. Sangat Tidak Setuju (STS) bobotnya 1<br>Sumber:Ikhsan,dkk. (2014, hal 99) |



### C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian : Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan di bagian Sumber Daya Manusia (2.17) Jalan Sei Batang Hari No.02 Medan.
2. Waktu Penelitian : Penelitian ini Direncanakan pada bulan November 2017 sampai dengan Maret 2018.

**Tabel III-2**

**Rencana Waktu Penelitian**

| No | KEGIATAN           | 2017 |   |   |   |     |   |   |   | 2018 |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
|----|--------------------|------|---|---|---|-----|---|---|---|------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
|    |                    | Nov  |   |   |   | Des |   |   |   | Jan  |   |   |   | Feb |   |   |   | Mar |   |   |   |
|    |                    | 1    | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Pra Riset          | ■    | ■ |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 2  | Pengajuan Judul    |      |   | ■ | ■ |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 3  | Penulisan Proposal |      |   |   |   | ■   | ■ | ■ | ■ |      |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 4  | Bimbingan Proposal |      |   |   |   |     |   | ■ | ■ |      |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 5  | Seminar proposal   |      |   |   |   |     |   |   |   | ■    | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |     |   |   |   |
| 6  | Pengolahan Data    |      |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   | ■   | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |
| 7  | Bimbingan Skripsi  |      |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   | ■   | ■ | ■ | ■ |
| 8  | Sidang Meja Hijau  |      |   |   |   |     |   |   |   |      |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   | ■ |

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Ikhsan, dkk. (2014,hal 105) populasi adalah totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada di bagian Sumber Daya Manusia (2.17) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 51 orang.

### **2. Sampel**

Menurut Ikhsan, dkk. (2014, hal 106) sampel adalah bagian dari jumlah maupun karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan dipilih secara hati-hati dari populasi tersebut. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode pemilihan sampel non probabilitas *sampling* jenuh. Yang dengan kata lain adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

### **1. Observasi**

Yaitu mengumpulkan data dengan cara pengamatan dengan indera penglihatan secara langsung ke bagian tempat riset.

### **2. Studi Dokumentasi**

Penulis mengumpulkan data dengan cara melihat dokumen berupa surat dan catatan dalam pekerjaan.

### 3. Angket/Kuisisioner

Menurut Ikhsan, dkk. (2014, hal 124) angket adalah mengumpulkan data dengan cara menyebarkan lembaran pertanyaan/ Pernyataan yang disusun oleh peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden tentang suatu variabel yang diteliti. Angket ditujukan kepada karyawan di bagian SDM pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Terdiri dari lima pertanyaan dengan rentan mulai dari “sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju”. Setiap jawaban diberikan bobot nilai.

**Tabel III-3**  
**Skala Pengukuran Likert**

| PERNYATAAN                | BOBOT |
|---------------------------|-------|
| Sangat Setuju (SS)        | 5     |
| Setuju (S)                | 4     |
| Kurang Setuju (KS)        | 3     |
| Tidak Setuju (TS)         | 2     |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1     |

Sumber : Ikhsan, dkk. (2014, hal 99)

Untuk menguji hasil angket yang akan disebar akan digunakan beberapa rumus untuk mengujinya, yaitu :

#### **a. Uji Validitas**

Uji Validitas berarti menguji sejauh mana ketetapan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Juliandi, dkk. (2015, hal 76)

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

**Sugiyono (2016, hal 183)**

Dimana :

$R_{xy}$  = besarnya korelasi antara kedua variabel X dan Y

n = banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria penarikan kesimpulan :

Menurut Juliandi, dkk. (2015, hal 77) ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

- 1) Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya ( $r$ )  $\geq$  r tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} < = 0,05$
- 2) Suatu item instrumen dapat dikatakan tidak valid apabila nilai korelasi ( $r$ )  $\leq$  r tabel atau nilai probabilitas  $\text{sig} > = 0,05$

### b. Uji Reliabilitas

Menurut Juliandi, dkk. (2015, hal 80) tujuan pengujian realibilitas untuk menilai apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pernyataan yang telah valid. Pengujian reliabilitas dapat menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus :

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

**Juliandi, dkk. (2015, hal 80)**

Dimana :

r = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma^2$  = Varians total

Menurut Arikunto dalam Juliandi, dkk. ( 2015, hal 83) nilai kritik dari reliabilitas ini dapat juga dengan membandingkan nilai koefisien reliabilitas dengan r tabel. Jika nilai koefisien lebih besar dari nilai r tabel maka suatu instrumen adalah variabel.

Kriteria pengujian reliabilitas menurut Nunnali dalam Juliandi, dkk. (2015, hal 81) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai koefisien reliabilitas  $> 0,6$  maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik
- 2) Jika nilai koefisien reliabilitas  $< 0,6$  maka instrumen memiliki reliabilitas yang kurang baik

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### **1. Regresi Linear Berganda**

Regresi berganda digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

**Sumber : Sugiyono (2016, hal 250)**

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

$b_1$  &  $b_2$  = Besaran koefisien dari masing-masing variabel

X1 = Gaya kepemimpinan

X2 = Motivasi

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model estimasi telah memenuhi kriteria ekonometrika, dalam arti tidak terjadi penyimpangan yang cukup serius dari asumsi-asumsi yang dipenuhi dalam metode Ordinary Least Square (OLS). Uji asumsi klasik terdiri dari :

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Cara yang sering digunakan dalam menentukan apakah suatu model berdistribusi normal atau tidak hanya dengan melihat pada histogram residual apakah memiliki bentuk seperti lonceng atau tidak.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi kolerasi yang kuat diantara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Untuk mendeteksi apakah model regresi linear mengalami multikolinearitas dapat diperiksa menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk masing-masing variabel independen, jika mempunyai variabel independen mempunyai nilai VIF tidak melebihi 4 atau 5 berarti tidak terjadi multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah model dalam regresi linear kesalahan pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi Heteroskedastisitas dideteksi dengan uji

Gletsjer yaitu dengan melakukan regresi antara lain residual sebagai variabel dependen dengan variabel independen model regresi yang diajukan, dan untuk menentukan persamaan regresi bebas hetero maka hasil regresi tersebut harus tidak signifikan.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji Statistik t (uji parsial)

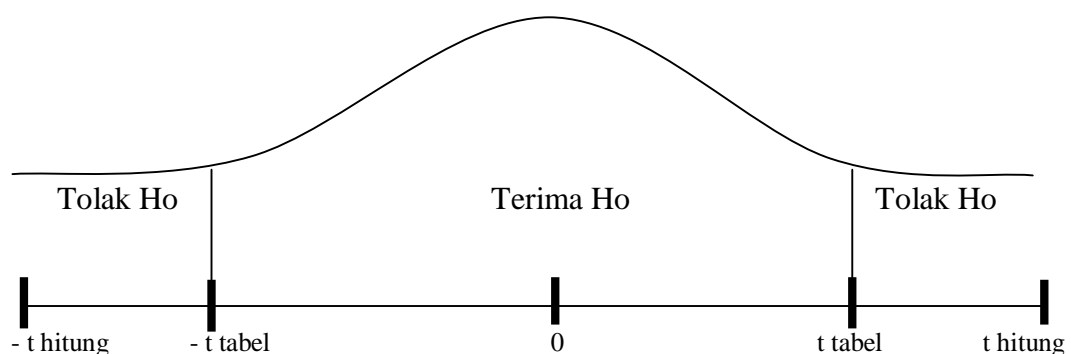
Uji statistik t adalah uji yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam merangkan variasi dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $b_i$ ) sama dengan nol, atau  $H_0 : b_i = 0$ . Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol atau :

$$H_a : b_i \neq 0$$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

**Gambar III – 1**

#### Kriteria Pengujian Hipotesis





Uji Koefisien korelasi parsial dapat dihitung dengan rumus :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

**Sumber : Sugiyono (2016, hal 194)**

Keterangan :

t = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel

$r_p$  = Korelasi parsial yang ditemukan

n = Jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah :

- 1)  $H_0 : r = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y)
- 2)  $H_0 : r \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y)

#### **b. Uji Statistik F (Uji Simultan)**

Uji statistik F adalah uji yang menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol atau :

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

Artinya semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel. Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan.

$$F_h = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2)(n - K - 1)}$$

Sumber : Sugiyono (2016, hal 192)

Keterangan :

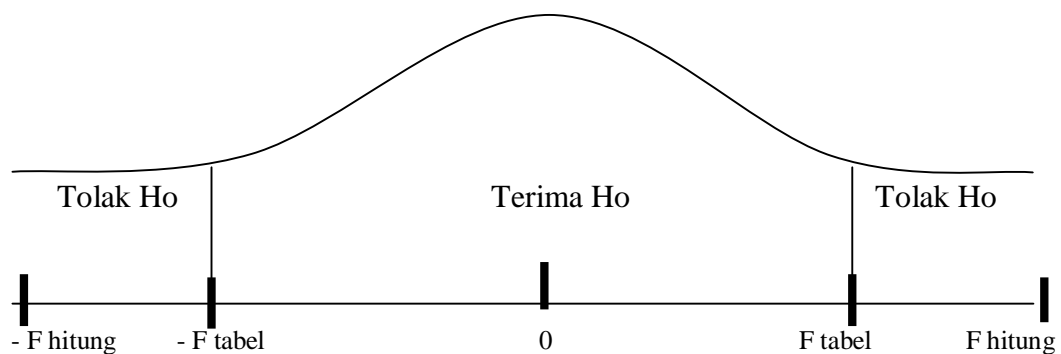
- F<sub>h</sub> = Nilai F hitung
- R = Koefisien korelasi berganda
- K = Jumlah variabel independen
- n = Jumlah sampel

Bentuk pengujiannya adalah :

- 1)  $H_0 : \beta = 0$ , tidak ada pengaruh variabel x dengan variabel y
- 2)  $H_0 : \beta \neq 0$ , ada pengaruh variabel x dengan variabel y

**Gambar III – 2**

**Kriteria Pengujian Hipotesis**



#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) Pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  Yang kecil menjelaskan variabel dependen amat terbatas. nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Data dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program *Statistical Package for Sosial Sciences* (SPSS). Hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikan koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian.

$$D = R^2 \times 100\%$$

Dimana :

D = Koefisien determinasi

$R^2$  = Nilai koefisien berganda

100% = Persentase kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 butir pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1), 10 pernyataan untuk variabel Motivasi (X2) dan 10 pertanyaan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 51 karyawan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala Likert berbentuk ceklis.

**Tabel IV-1 Skala Likert**

| <b>PERNYATAAN</b>         | <b>BOBOT</b> |
|---------------------------|--------------|
| Sangat Setuju (SS)        | 5            |
| Setuju (S)                | 4            |
| Kurang Setuju (KS)        | 3            |
| Tidak Setuju (TS)         | 2            |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1            |

Pada tabel diatas berlaku baik didalam menghitung variabel X1 dan X2 yaitu variabel bebas (terdiri dari variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi) maupun variabel Y yaitu variabel terikat (kinerja). Dengan demikian skor angket dimulai dari 5 sampai 1.

#### **1. Identitas Responden**

Untuk dapat mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini :

### a. Jenis Kelamin Responden

**Tabel IV-2**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| <b>No</b>     | <b>Jenis Kelamin</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---------------|----------------------|---------------|-----------------------|
| 1             | Laki-Laki            | 36            | 70,6 %                |
| 2             | Perempuan            | 15            | 29,4 %                |
| <b>Jumlah</b> |                      | <b>51</b>     | <b>100 %</b>          |

**Sumber : Hasil Penelitian Data (2018)**

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja terdiri dari 36 orang laki-laki (70,6%) dan wanita sebanyak 15 orang (29,4%). Hal ini terjadi karena pada waktu penerimaan karyawan proporsinya lebih banyak diterima karyawan laki-laki dibandingkan perempuan, karena pria lebih fokus dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

### b. Kelompok Usia

**Tabel IV-3**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| <b>No</b>     | <b>Usia Responden</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| 1             | 21-29 Tahun           | 11            | 21,6 %                |
| 2             | 30-39 Tahun           | 16            | 31,4 %                |
| 3             | 40-49 Tahun           | 20            | 39,2 %                |
| 4             | >50 Tahun             | 4             | 7,8 %                 |
| <b>Jumlah</b> |                       | <b>51</b>     | <b>100 %</b>          |

**Sumber : Hasil Penelitian Data (2018)**

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden yang bekerja pada kelompok yang terbesar berada pada umur 40-49 tahun sebanyak 20 orang (39,2%).

Sedangkan kelompok yang terkecil berada pada umur lebih dari 50 tahun sebanyak 4 orang (7,8%). Hal ini dikarenakan dengan usia yang lebih muda, pekerja dapat lebih produktif.

### c. Kelompok Masa Kerja

**Tabel IV-4**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| <b>No</b>     | <b>Masa Kerja Responden</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---------------|-----------------------------|---------------|-----------------------|
| 1             | 5 – 10 Tahun                | 15            | 29,4 %                |
| 2             | 11 – 15 Tahun               | 13            | 25,5 %                |
| 3             | 16 – 20 Tahun               | 13            | 25,5 %                |
| 4             | > 21 Tahun                  | 10            | 19,6 %                |
| <b>Jumlah</b> |                             | <b>51</b>     | <b>100 %</b>          |

**Sumber : Hasil Penelitian Data (2018)**

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden dengan masa bekerja pada kelompok yang terbesar berada pada umur 5-10 tahun sebanyak 15 orang (29,4%). Sedangkan kelompok yang terkecil berada pada umur lebih dari 21 tahun sebanyak 10 orang (19,6%). Hal ini terjadi dikarenakan banyaknya kalangan pemuda yang lebih produktif yang baru menjadi pekerja di PTPN.

### d. Pendidikan Terakhir

**Tabel IV-5**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| <b>No</b>     | <b>Pendidikan Terakhir Responden</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---------------|--------------------------------------|---------------|-----------------------|
| 1             | SMA/SMK                              | 7             | 13,7 %                |
| 2             | Diploma                              | 7             | 13,7 %                |
| 3             | Strata-1                             | 32            | 62,7 %                |
| 4             | Strata-2                             | 5             | 9,8 %                 |
| <b>Jumlah</b> |                                      | <b>51</b>     | <b>100 %</b>          |

**Sumber : Hasil Penelitian Data (2018)**

Dari tabel diatas diketahui bahwa responden karyawan yang terdaftar pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan di bagian SDM dengan kelompok yang terbesar untuk pendidikan, Strata-1 sebanyak 32 orang (62,7%) dan kelompok yang terkecil untuk pendidikan yaitu Strata-2 sebanyak 5 orang (9,8%). Karena pada saat ini standart penerimaan karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan yaitu memiliki ijazah Strata-1, Namun tetap mengutamakan kecerdasan dan keahlian yang dimiliki karyawan.

### **B. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas**

Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen adalah program komputer statistical program for social science instrumen (SPSS) yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Dari 30 item pernyataan yang dijawab dan dari sampel sebanyak 51 orang karyawan PTPN III Medan. Kemudian penulis menginput nilai-nilainya untuk bahan pengujian.

**Tabel IV-6 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y)**

| No | Nilai Korelasi (r hitung) | r tabel | Probabilitas | Keterangan |
|----|---------------------------|---------|--------------|------------|
| 1  | 0,308 (Positif)           | 0,282   | 0,028 < 0,05 | Valid      |
| 2  | 0,537 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 3  | 0,667 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 4  | 0,484 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 5  | 0,761 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 6  | 0,601 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 7  | 0,526 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 8  | 0,620 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 9  | 0,559 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 10 | 0,392 (Positif)           | 0,282   | 0,004 < 0,05 | Valid      |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Berdasarkan tabel diatas bahwa dari 10 butir pertanyaan untuk variabel Kinerja (Y) dinyatakan semuanya valid, hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,282

**Tabel IV-7 Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan (X1)**

| No | Nilai Korelasi (r hitung) | r tabel | Probabilitas | Keterangan |
|----|---------------------------|---------|--------------|------------|
| 1  | 0,497 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 2  | 0,672 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 3  | 0,604 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 4  | 0,538 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 5  | 0,479 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 6  | 0,726 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 7  | 0,477 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 8  | 0,463 (Positif)           | 0,282   | 0,001 < 0,05 | Valid      |
| 9  | 0,458 (Positif)           | 0,282   | 0,001 < 0,05 | Valid      |
| 10 | 0,593 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Berdasarkan tabel diatas bahwa dari 10 butir pertanyaan untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dinyatakan semuanya valid, hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,282

**Tabel IV-8 Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi (X2)**

| No | Nilai Korelasi (r hitung) | r tabel | Probabilitas | Keterangan |
|----|---------------------------|---------|--------------|------------|
| 1  | 0,746 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 2  | 0,337 (Positif)           | 0,282   | 0,016 < 0,05 | Valid      |
| 3  | 0,699 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 4  | 0,544 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 5  | 0,410 (Positif)           | 0,282   | 0,003 < 0,05 | Valid      |
| 6  | 0,632 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 7  | 0,574 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 8  | 0,765 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 9  | 0,639 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |
| 10 | 0,534 (Positif)           | 0,282   | 0,000 < 0,05 | Valid      |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**



Berdasarkan tabel diatas bahwa dari 10 butir pertanyaan untuk variabel Motivasi (X2) dinyatakan semuanya valid, hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,282

Selanjutnya butir yang instrumen yang menyatakan valid diatas dapat di uji reabilitasnya dengan menggunakan Cronbach Alpha. Jika nilai Koefisien reabilitas (Cronbach Alpha)  $> 0,6$  maka instrument memiliki memiliki reabilitas yang baik atau dengan kata lain instrumen adalah reliabel atau terpecaya.

**Tabel IV-9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

| Variabel               | Cronbach Alpha | Status   |
|------------------------|----------------|----------|
| Gaya Kepemimpinan (X1) | 0,742 $>$ 0,6  | Reliabel |
| Motivasi (X2)          | 0,792 $>$ 0,6  | Reliabel |
| Kinerja (Y)            | 0,733 $>$ 0,6  | Reliabel |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai instrument menunjukkan tingkat reliabel instrument penilaian sudah memadai karena sesuai dengan Cronbach Alpha dimana nilainya lebih  $> 0,6$

### **C. Analisis Jawaban Responden**

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

## 1. Gaya Kepemimpinan (X1)

**Tabel IV-10 Hasil Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan**

| ALTERNATIF JAWABAN |               |        |        |        |               |        |              |       |                     |   |        |         |
|--------------------|---------------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------------|-------|---------------------|---|--------|---------|
| No                 | Sangat setuju |        | setuju |        | Kurang setuju |        | Tidak setuju |       | Sangat tidak setuju |   | Jumlah |         |
|                    | F             | %      | F      | %      | F             | %      | F            | %     | F                   | % | F      | %       |
| 1                  | 20            | 39,20% | 10     | 19,60% | 21            | 41,20% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 2                  | 24            | 47,10% | 15     | 29,40% | 12            | 23,50% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 3                  | 23            | 45,10% | 12     | 23,50% | 16            | 31,40% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 4                  | 15            | 29,40% | 15     | 29,40% | 17            | 33,30% | 4            | 7,80% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 5                  | 17            | 33,30% | 27     | 52,90% | 6             | 11,80% | 1            | 2,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 6                  | 15            | 29,40% | 25     | 49,00% | 11            | 21,60% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 7                  | 22            | 43,10% | 20     | 39,20% | 9             | 17,60% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 8                  | 28            | 54,90% | 16     | 31,40% | 7             | 13,70% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 9                  | 29            | 56,90% | 14     | 27,50% | 8             | 15,70% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 10                 | 17            | 33,30% | 18     | 35,30% | 16            | 31,40% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya selalu merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat” mayoritas menjawab kurang setuju sebanyak 21 dengan persentase (41,20%).
- 2) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta saya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 24 dengan persentase (47,10%).
- 3) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya memberi instruksi secara tegas dan pelatihan khusus kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 23 dengan persentase (45,10%).
- 4) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri” mayoritas menjawab kurang setuju sebanyak 17 dengan persentase (33,30%).

- 5) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus” mayoritas menjawab setuju sebanyak 27 dengan persentase (52,90%).
- 6) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya selalu menekankan kerjasama dan juga selalu memberikan semangat kerja dalam melaksanakan tugas” mayoritas menjawab setuju sebanyak 25 dengan persentase (49,00%).
- 7) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya membiarkan karyawan menyelesaikan masalah secara bersama” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 22 dengan persentase (43,10%).
- 8) Jawaban responden tentang “Saya senang jika pimpinan mengembangkan serta memberikan kemampuan individunya kepada pegawai” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 dengan persentase (54,90%).
- 9) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya memberikan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 29 dengan persentase (56,90%).
- 10) Jawaban responden tentang “Pimpinan saya selalu bertindak sesuai peraturan perusahaan” mayoritas menjawab setuju sebanyak 18 dengan persentase (35,30%).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden mengenai tingkat gaya kepemimpinan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab sangat setuju.

## 2. Motivasi (X2)

**Tabel IV-11 Hasil Frekuensi Variabel Motivasi**

| ALTERNATIF JAWABAN |               |        |        |        |               |        |              |       |                     |   |        |         |
|--------------------|---------------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------------|-------|---------------------|---|--------|---------|
| No                 | Sangat setuju |        | setuju |        | Kurang Setuju |        | Tidak setuju |       | Sangat tidak setuju |   | Jumlah |         |
|                    | F             | %      | F      | %      | F             | %      | F            | %     | F                   | % | F      | %       |
| 1                  | 29            | 56,90% | 14     | 27,50% | 5             | 9,80%  | 3            | 5,90% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 2                  | 24            | 47,10% | 23     | 45,10% | 4             | 7,80%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 3                  | 19            | 56,90% | 19     | 37,30% | 3             | 5,90%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 4                  | 24            | 47,10% | 24     | 47,10% | 3             | 5,90%  | 0            | 0,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 5                  | 20            | 39,20% | 27     | 52,90% | 4             | 7,80%  | 0            | 0,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 6                  | 18            | 35,30% | 30     | 58,80% | 3             | 5,90%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 7                  | 23            | 45,10% | 25     | 49,00% | 3             | 5,90%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 8                  | 25            | 49,00% | 19     | 37,30% | 7             | 13,70% | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 9                  | 28            | 54,90% | 21     | 41,20% | 2             | 3,90%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 10                 | 28            | 54,90% | 23     | 45,10% | 0             | 0,00%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang “Saya puas karena kebutuhan hidup pribadi dan keluarga terpenuhi” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 29 dengan persentase (56,90%).
- 2) Jawaban responden tentang “Saya telah menerima gaji yang sesuai bila dikaitkan dengan pengorbanan (Usaha tenaga dan pikiran dari fisik)” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 24 dengan persentase (47,10%).
- 3) Jawaban responden tentang “Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 19 dengan persentase (56,90%).
- 4) Jawaban responden tentang “Jaminan kesehatan dan hari tua membuat saya bertahan di perusahaan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 24 dengan persentase (47,10%).
- 5) Jawaban responden tentang “Hubungan kerja saya dengan pimpinan sangat baik” mayoritas menjawab setuju sebanyak 27 dengan persentase (52,90%).

- 6) Jawaban responden tentang “Saya menjalin hubungan yang akrab dengan sesama pegawai dalam melaksanakan tugas” mayoritas menjawab setuju sebanyak 30 dengan persentase (58,80%).
- 7) Jawaban responden tentang “Pengakuan langsung (Seperti perasaan yang puas,pujian yang tulus) dari atasan sangat berpengaruh bagi saya” mayoritas menjawab setuju sebanyak 25 dengan persentase (49,00%).
- 8) Jawaban responden tentang “Pengakuan keberadaan dan tanggung jawab yang sudah saya kerjakan sudah diakui” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 25 dengan persentase (49,00%).
- 9) Jawaban responden tentang “Saya sangat setuju atas pemberian penghargaan (cideramata,sertifikat,dll)prestasi karyawan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 dengan persentase (54,90%).
- 10) Jawaban responden tentang “Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kerja karyawan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 28 dengan persentase (54,90%).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden mengenai tingkat motivasi melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab sangat setuju.

### 3. Kinerja (Y)

**Tabel IV-12 Hasil Frekuensi Variabel Kinerja**

| ALTERNATIF JAWABAN |               |        |        |        |               |        |              |       |                     |   |        |         |
|--------------------|---------------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------------|-------|---------------------|---|--------|---------|
| No                 | Sangat setuju |        | setuju |        | Kurang Setuju |        | Tidak setuju |       | Sangat tidak setuju |   | Jumlah |         |
|                    | F             | %      | F      | %      | F             | %      | F            | %     | F                   | % | F      | %       |
| 1                  | 17            | 33,30% | 24     | 47,10% | 10            | 19,60% | 0            | 0,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 2                  | 25            | 49,00% | 23     | 45,10% | 3             | 5,90%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 3                  | 22            | 43,10% | 20     | 39,20% | 8             | 15,70% | 1            | 2,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 4                  | 22            | 43,10% | 22     | 43,10% | 7             | 13,70% | 0            | 0,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 5                  | 25            | 49,00% | 22     | 43,10% | 4             | 7,80%  | 0            | 0,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 6                  | 26            | 51,00% | 21     | 41,20% | 3             | 5,90%  | 1            | 2,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 7                  | 31            | 60,80% | 18     | 35,30% | 2             | 3,90%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 8                  | 30            | 58,80% | 18     | 35,30% | 2             | 3,90%  | 1            | 2,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 9                  | 31            | 60,80% | 17     | 33,30% | 3             | 5,90%  | 0            | 0     | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |
| 10                 | 31            | 60,80% | 16     | 31,40% | 3             | 5,90%  | 1            | 2,00% | 0                   | 0 | 51     | 100,00% |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang "Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yang dibebankan oleh pimpinan" mayoritas menjawab setuju sebanyak 24 dengan persentase (47,10%).
- 2) Jawaban responden tentang "Saya merasa puas dengan tugas yang telah diselesaikan, sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan" mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 25 dengan persentase (49,00%).
- 3) Jawaban responden tentang "Saya merasa senang jika pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan petunjuk" mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 22 dengan persentase (43,10%).
- 4) Jawaban responden tentang "Keterampilan dan pengetahuan yang saya miliki sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan" mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 22 dengan persentase (43,10%).

- 5) Jawaban responden tentang “Saya melakukan tugas yang diberikan dengan baik, seperti menyimpan data, mengakses data dengan tepat, datang tepat waktu dan lain-lain” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 25 dengan persentase (49,00%).
- 6) Jawaban responden tentang “Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 26 dengan persentase (51,00%).
- 7) Jawaban responden tentang “Saya melakukan hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 31 dengan persentase (60,80%).
- 8) Jawaban responden tentang “Proses kerjasama yang saya lakukan sangat demokratis kepada rekan kerja” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 30 dengan persentase (58,80%).
- 9) Jawaban responden tentang “Saya selalu memeriksa ulang hasil pekerjaan saya setelah selesai” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 31 dengan persentase (60,80%).
- 10) Jawaban responden tentang “Saya melakukan pekerjaan tanpa diperintah terlebih dahulu oleh atasan” mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 31 dengan persentase 60,80%).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden mengenai tingkat kinerja karyawan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab sangat setuju.

#### D. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linear berganda dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel IV-13 Regresi Linear Berganda**

| Model |                  | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           | t     | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)       | 14,786                      | 5,915      |                           | 2,500 | ,016 |
|       | GayaKepemimpinan | ,311                        | ,099       | ,376                      | 3,157 | ,003 |
|       | Motivasi         | ,371                        | ,115       | ,384                      | 3,222 | ,002 |

a. Dependent Variable: Kinerja

#### Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS di dapat :

Konstanta = 14.786

Gaya Kepemimpinan = 0,311

Motivasi = 0,371

Jadi persamaan regresi linear berganda gaya kepemimpinan dan motivasi adalah :

$$Y = 14.786 + 0,311 X1 + 0,371 X2$$

Persamaan diatas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) memiliki koefisien yang positif, berarti seluruh variabel mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (Kinerja). Model penelitian dalam bentuk persamaan regresi linear berganda dapat diartikan sebagai berikut :



- a. Jika gaya kepemimpinan dan motivasi diasumsikan sama dengan nol, maka kinerja bernilai 14.786.
- b. Jika gaya kepemimpinan ditingkatkan 100% maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja sebesar 0,311. Dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan.
- c. Jika motivasi ditingkatkan 100% maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja sebesar 0,371. Dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan.

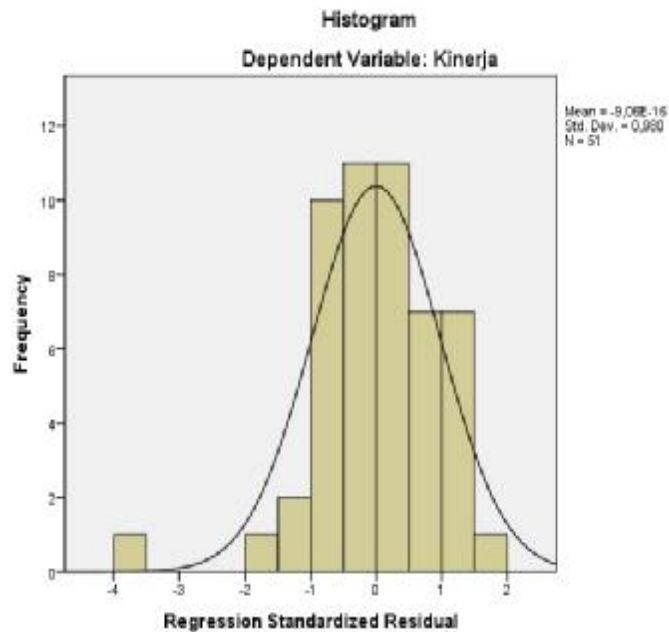
#### **E. Uji Asumsi Klasik**

Hasil pengolahan data SPSS tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan maka dapat dilihat dengan menggunakan uji Asumsi Klasik yaitu :

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

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan untuk menguji apakah berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal,. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Berikut ini merupakan hasil pengujian dengan menggunakan analisis grafik dan PP-plots.

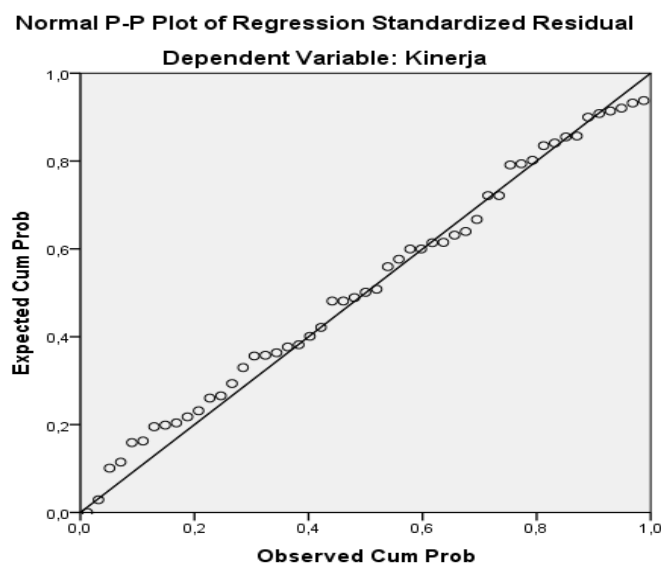
**Gambar IV-1  
Grafik Histogram**



**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Berdasarkan gambar IV-1 diatas terlihat bahwa grafik histogram menunjukkan adanya gambaran pola data yang baik. Kurva dependen dan *regression standarized residual* membentuk gambar seperti lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.

**Gambar IV-2  
Penelitian Menggunakan P-Plot**

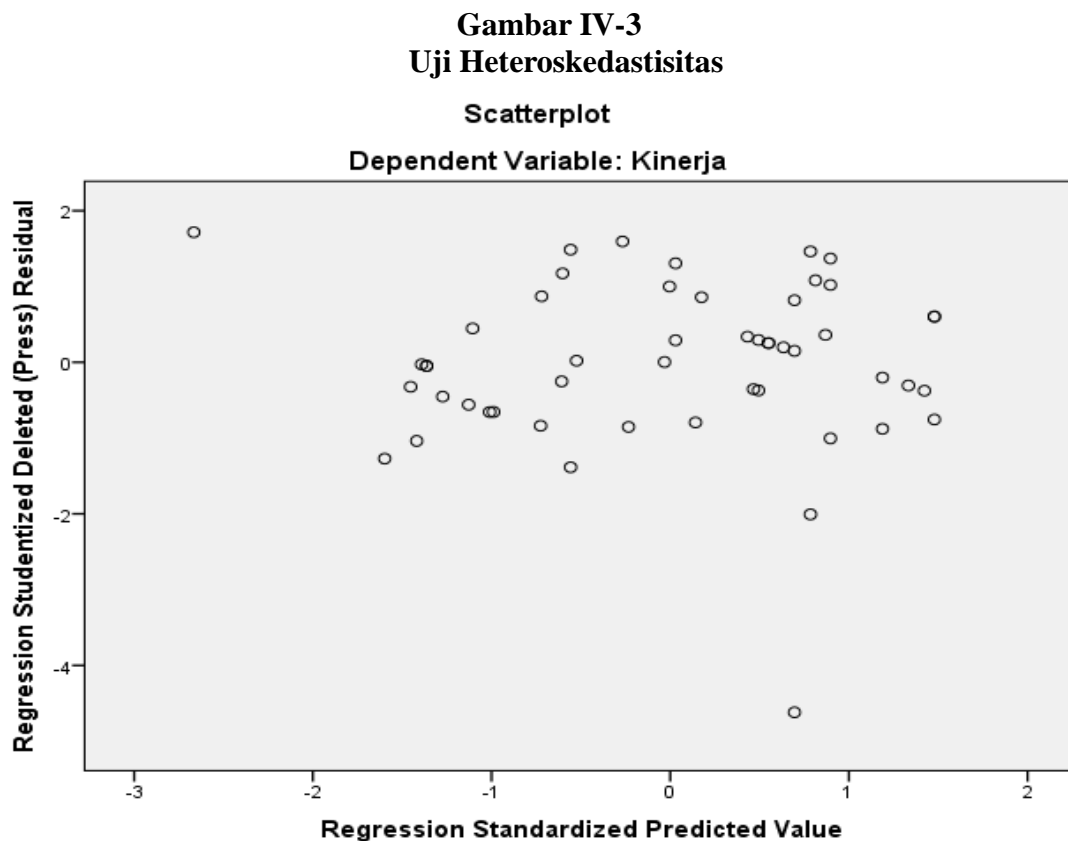


**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Berdasarkan gambar grafik IV-2 normal *probability plot* di atas dapat dilihat bahwa gambaran data menunjukkan pola yang baik dan data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka grafik normal *probability plot* tersebut terdistribusi secara normal.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil analisis uji heterokedastisitas menggunakan grafik scatterplot ditunjukkan pada gambar berikut ini :



Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Pada gambar IV-3 grafik scatterplot dapat terlihat bahwa untuk hasil grafik scatterplot menunjukkan bahwa data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Data tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas.

### 3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflasi Factor*) antar variabel independen. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas:

**Tabel IV-14 Uji Multikolinearitas**

|       |                  | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |           | Collinearity Statistics |  |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-----------|-------------------------|--|
| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Tolerance | VIF                     |  |
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |           |                         |  |
| 1     | (Constant)       | 14,786                      | 5,915      |                           | 2,500 | ,016 |           |                         |  |
|       | Gayakepemimpinan | ,311                        | ,099       | ,376                      | 3,157 | ,003 | ,966      | 1,036                   |  |
|       | Motivasi         | ,371                        | ,115       | ,384                      | 3,222 | ,002 | ,966      | 1,036                   |  |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Pada tabel IV-14 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan (X1) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,966 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,036 lebih kecil dari 10.
- b. Motivasi (X2) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,966 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,036 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel Gaya kepemimpinan dan Motivasi bebas dari adanya multikolinearitas.

## F. Uji Hipotesis

### 1. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah jika  $H_0$  ditolak maka nilai probabilitas < taraf signifikan sebesar 0,05 (Sig. < 0,05), sedangkan  $H_0$  diterima jika nilai probabilitas > taraf signifikan sebesar 0,05 (sig. < 0,05).

Dimana  $(dk) = n - k = 51 - 2 = 49 = 0,05 = 2,010$

**Tabel IV-15**

### Pengujian Parsial (Uji t)

| Coefficients <sup>a</sup> |                  |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)       | 14,786                      | 5,915      |                           | 2,500 | ,016 |
|                           | Gayakepemimpinan | ,311                        | ,099       | ,376                      | 3,157 | ,003 |
|                           | Motivasi         | ,371                        | ,115       | ,384                      | 3,222 | ,002 |

a. Dependent Variable: Kinerja

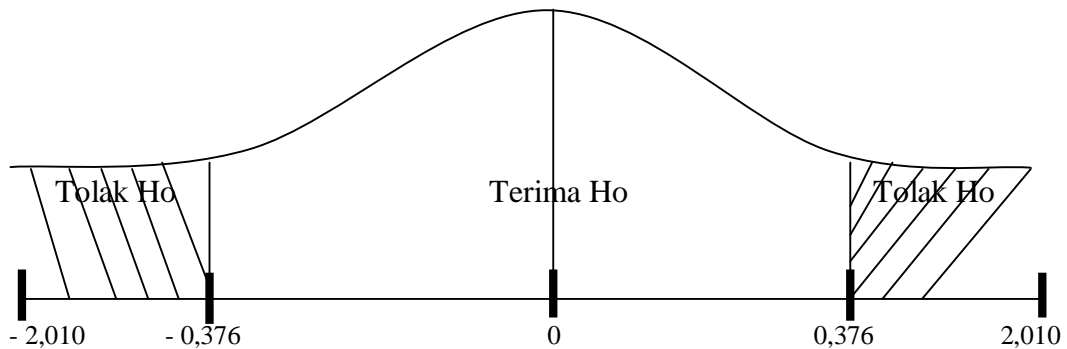
### Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y) menunjukkan sebesar 3,157, berarti  $t_{hitung} 3,157 > t_{tabel} 2,010$  dan signifikansi  $t$  lebih kecil dari 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ini menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gambar IV-4

### Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Gaya Kepemimpinan



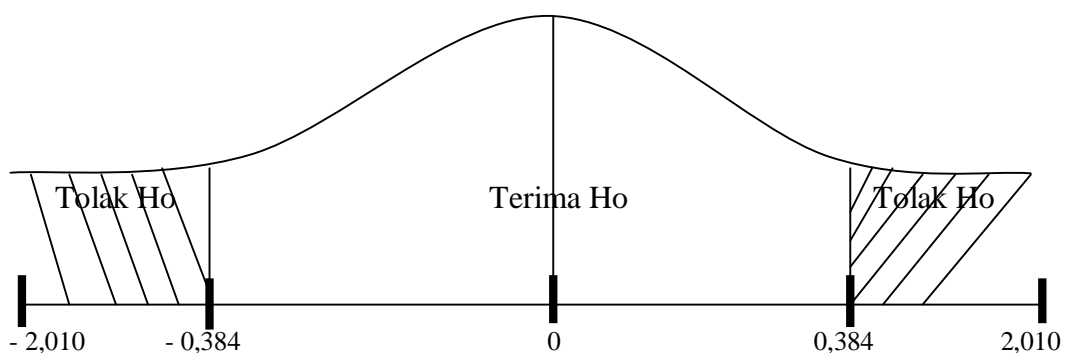
Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

#### b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,222 berarti  $t_{hitung} 3,222 > t_{tabel} 2,010$  dan signifikan  $t$  lebih kecil dari 0,05 ( $0,002 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa ini menunjukkan secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gambar IV-5

### Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Motivasi



Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

## 2. Uji Simultan (Uji f)

Uji statistik f dilakukan untuk mengetahui hipotesis diterima atau ditolak, apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen) dan sekaligus juga untuk menguji hipotesis kedua. Kriteria pengujiannya dengan menentukan nilai  $f_{hitung}$  dan  $f_{tabel}$ , perhitungannya  $f_{tabel}$  yaitu  $dk = 51 - 2 - 1 = 48$ ,  $\alpha = 5\% = 0,05$  dengan nilai  $f_{tabel} = 3,19$ .

**Tabel IV-16**  
**Pengujian Simultan**

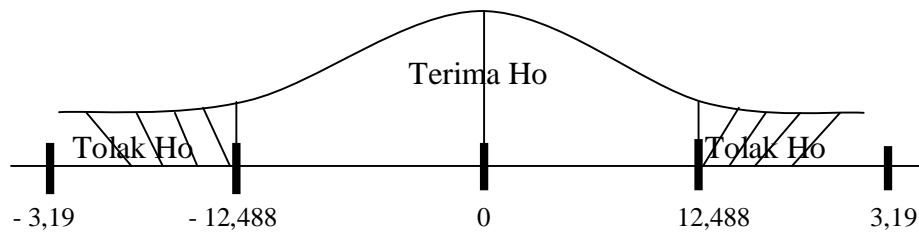
| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 228,910        | 2  | 114,455     | 12,488 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 439,914        | 48 | 9,165       |        |                   |
|                    | Total      | 668,824        | 50 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

### Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Dari tabel diatas maka dapat diperoleh  $f_{hitung} (12,488) > f_{tabel} (3,19)$  dengan nilai signifikan 0,000 dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

**Gambar IV-6**  
**Kriteria Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)**



**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi tabel dependen. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R square sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel IV-17**

#### Pengujian Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,585 <sup>a</sup> | ,342     | ,315              | 3,02735                    | 2,195         |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)**

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,342. Hal ini berarti 34,2 % variasi variabel kinerja (Y) ditentukan oleh kedua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2), sedangkan sisanya 65,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti, misalnya seperti masalah disiplin, komitmen, keterampilan, pelatihan, pengembangan dan lainnya.



## **G. Hasil Pembahasan**

Setelah penulis mendapat data penelitian dari responden dan kemudian mendapatkan hasilnya melalui pengolahan data SPSS, maka analisis temuan penelitian mengenai variabel-variabel yang diteliti adalah sebagai berikut :

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

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh  $t_{hitung} 3,157 > 2,010 t_{tabel}$  dengan probabilitas sig 0,003 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini didukung teori oleh Parlinda dan Wahyudin dalam Sariadi (2013, hal 38) menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Reza (2010) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

### **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan terdapat pengaruh variabel motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh  $t_{hitung} 3,222 > 2,010 t_{tabel}$  dengan probabilitas sig 0,002 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Hal ini didukung oleh teori Cahyono (2012, hal 296) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian oleh Katiandagho, dkk. (2014) Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado) menyimpulkan bahwa motivasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai  $f_{hitung} 12,488 > f_{tabel} 3,19$  dengan probabilitas  $sig < 0,000$  lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hal ini menunjukkan hipotesis dalam penelitian ini pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh tersebut adalah signifikan pada taraf  $\alpha = 0,05$ . Pengaruh yang signifikan mengandung makna bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Sariadi (2013, hal 38) menyimpulkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu Guterres, dkk. (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada Sekolah Menengah Umum Negeri 02 Baucau-Timor leste), yang menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Sekolah Menengah Umum Negeri 02 Baucau-Timor leste.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, maka kesimpulan dari penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan” adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian secara parsial, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Hasil penelitian secara parsial, membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
3. Hasil penelitian secara simultan, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

#### **B. Saran**

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran penulis untuk perusahaan sebagai berikut:

1. Atasan sebaiknya tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah ada, namun gaya kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan situasi yang ada pada lingkungan kerja.
2. Atasan diharapkan dapat mempertahankan kondisi motivasi kerja karyawan dengan menciptakan kebersamaan antar karyawan, seperti rekreasi karyawan atau olah raga bersama, guna menjaga keeratan sesama karyawan maupun atasan.
3. Kiranya hasil penelitian ini dapat dijadikan suatu referensi sederhana dalam pertimbangan kebijakan yang ada, sehingga pembaharuan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga suatu keharmonisan antara pemimpin dan karyawan dan kenyamanan kerja berjalan dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama
- \_\_\_\_\_,(2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke – 7. Bandung : Alfabeta
- Arfan Ikhsan, dkk. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cetakan ke – 1. Medan : Cita Pustaka Media
- Azuar Juliandi,dkk. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan : UMSU PRESS
- Dermawan Wibisono, (2006). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Erlangga
- Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Quadrant
- Goerge Terry & Leslie W. Rue, (2012). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Handoko T. Hani, (2011). *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Indra Iman dan Siswandi, (2007). *Aplikasi Manajemen Perusahaan*. Edisi 1. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Ismail Solihin, (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Juliansyah Noor, (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Cetakan ke – 1. Jakarta : Prenada Media Group
- Sedarmayanti, (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV. Maju Jaya
- Siswanto, (2011). *Pengantar Manajemen*. Cetakan ke – 7. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sugiyono, (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Wahyu Wibowo, (2009). *Manajemen Kinerja*. Cetakan ke – 3. Jakarta : Rajawali Pers
- Wirawan, (2013). *Kepemimpinan*. Cetakan ke – 1. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

## JURNAL

- Alwi Suddin, Sudarman (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4, No. 1 Juni, Hal 1-8
- Amin Wahyudi, Jarot Suryono (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Informasi Komunikasi & Kehumasan Kabupaten Boyolali. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 1, No. 1, Hal 1- 14
- Ari Cahyono (2012). Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 1, No. 1 Juni Hal 283 – 298
- Bryan Johannes Tampi (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Manado. *Jurnal Acta Diurna* Vol. 3, No. 4, Hal 1 – 20
- Fachri Azhar (2009). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan dalam Organisasi Perusahaan pada PT. Indofarma Tbk Bekasi. *Jurnal IPB Bogor*, Hal 1 – 99
- Hendra Hadiwijaya (2015). Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Usaha Pengembangan dan Lingkungan PT. Perkebunan Mitra Ogan Batu Raja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (JENIUS)* vol. 5, No. 1, Hal 37-56
- Katiandagho, Mandey, Mananeke (2014). Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado. *Jurnal EMBA* Vol. 2, No. 3 September Hal 1592 – 1602
- Luis Aparacio Guterres, Wayan Gede Supartha (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Umum Negeri 02 Baucau Timor Leste. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Hal 429 – 454
- Marhaendra Kusuma (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 1, No. 3 Desember Hal 1 – 12
- Mohammad Ato'illah (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. *Jurnal STIE Widya Gama Lumajang* Vol.4, No. 1 Maret, Hal 1-18

- Regina Aditya Reza (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Jurnal UNDIP Semarang*, Hal 1 – 121
- Sarly Sariadi (2013). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat TNI AL Lantamal VIII di Manado. *Jurnal EMBA* Vol. 1, No. 4 Desember Hal 31 – 39
- Wawan Apriyanto (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Vol. 4, No. 11 November, Hal 1 – 20