

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris pada Kinerja Karyawan Karoseri Agustus
Magelang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:

**Amrizal Saftiawan
NPM. 15.0101.0018**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2021**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi bisnis atau sebuah perusahaan, karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Menurut Hasibuan (2015), sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga fisiknya. Adanya sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dapat memberikan hasil yang optimal bagi sebuah perusahaan. Menurut Kuswadi (2016), kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor. Mangkunegara (2016), dalam bukunya menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendapatkan hasil kinerja yang optimal sumber daya manusia harus dikelola dengan sebaik mungkin, sehingga sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya dan mendapatkan hasil yang maksimal.

Sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja berperan dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan siap pakai

untuk mendukung pengembangan perusahaan. Hal ini juga berlaku pada perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang transportasi publik. Karoseri Agustus Magelang adalah sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang transportasi umum dan pembuatan bodi kendaraan yang berada di Jl. Letnan Tukiyat No. 69, Blondo Mungkid Magelang. Karoseri Agustus Magelang mampu bertahan dalam kerasnya persaingan usaha industri transportasi karena memiliki potensi sumber daya manusia dengan kapabilitas yang beragam dan kompeten sehingga mampu menjalankan fungsi kegiatan pelayanan transportasi dengan baik. Untuk menjadi perusahaan yang baik, kinerja karyawan perlu diperhatikan agar stabilitas kinerja perusahaan tetap terjaga. Menurut Robbins (2015:260) mengemukakan bahwa terdapat 3 indikator yang dapat kita gunakan untuk mengetahui baik tidaknya kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Indikator tersebut yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu kerja. Berdasarkan studi pendahuluan terhadap karyawan Karoseri Agustus Magelang diketahui bahwa masih ada karyawan dengan kinerja yang kurang optimal. Mereka memang tetap bekerja sesuai jam kerja, tetapi terkadang pada jam kerja mereka bermain gadget atau mengobrol dengan karyawan yang lain.

Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Adapun beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Wirawan (2015) yaitu faktor internal

pegawai, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor internal pegawai yakni faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang misalnya motivasi kerja dan kepuasan kerja. Faktor internal organisasi adalah dukungan organisasi tempatnya bekerja antara lain gaya kepemimpinan. Dengan demikian maka dapat dipahami bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang tepat dapat memperbaiki serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Ramlawati (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di STIE AMKOP Makassar. Hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan semakin tepat maupun semakin baik, maka kinerja karyawan cenderung semakin baik pula. Goleman (2017) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pernyataan yang sama diungkapkan oleh Thoha (2015) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan

transformasional merupakan sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Bukti empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dan kinerja karyawan (Walter, 2016: 450).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Wirawan (2015) yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik (Bangun, 2016). Sedangkan, Kadarisman (2017) mengungkapkan hal yang serupa bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang rajin, tekun, serta bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya cenderung kinerjanya baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Guterres dan Supartha (2016) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya semakin tinggi motivasi guru, maka semakin baik pula kinerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Terkait dengan hal tersebut, Howel dan Dipboye dalam Munandar

(2019) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukannya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Selain itu menurut Robbins (2015) ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagai tanggung jawab pekerjaan mereka. Uraian tersebut mencerminkan korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian Rusilowati dan Ernawati (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja dan kepuasan kerja sangat diperlukan untuk mendorong kinerja karyawan lebih baik lagi. Hal tersebut memberikan konsekuensi bagi karyawan untuk memperbaiki serta meningkatkan motivasi kerjanya agar kinerja yang dihasilkan juga baik, serta bagi pimpinan agar menggunakan gaya kepemimpinan yang dinamis serta tepat supaya dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Oleh karena itu, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri Agustus Magelang”

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang?
4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini meliputi:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Karoseri Agustus Magelang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama masalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan informasi, referensi, dan masukan dalam menyusun atau menentukan kebijakan mengenai manajemen SDM terutama dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi Karyawan Perusahaan

Diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan karyawan, serta juga menjadi masukan karyawan agar dapat meningkatkan motivasi kerja.

c. Manfaat Bagi Pembaca

- 1) Diharapkan dapat menambah wawasan mengenai aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
- 2) Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang mempunyai keinginan untuk melakukan pengamatan secara mendalam, khususnya pada permasalahan serupa.

d. Manfaat Bagi Peneliti

- 1) Diharapkan dapat mengimplementasikan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia yang telah diperoleh

dan dipelajari selama masa perkuliahan dan memberikan pemahaman lebih terhadap materi yang didapat.

- 2) Menambah dan mengembangkan wawasan peneliti, khususnya dalam hal gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan cara membandingkan teori yang diperoleh dengan kenyataan atau kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini meliputi:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Manfaat Penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini berisi tentang Telaah Teori, Telaah Penelitian Sebelumnya, Perumusan Hipotesis dan Model Penelitian.

Bab III : Metoda Penelitian

Bab ini berisi tentang Populasi dan Sampel, Data Penelitian yang mencakup Jenis dan Sumber Data serta Teknik Pengumpulan Data, Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel, Metoda Analisis Data, dan Pengujian Hipotesis.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang Statistik Deskriptif Variabel Penelitian, Hasil Pengujian Asumsi Klasik (data sekunder) dan Pengujian

Validitas/Reliabilitas (data primer), Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.

Bab V : Kesimpulan,

Bab ini berisi tentang Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Grand Theory

Teori yang mendasari pada penelitian ini adalah teori x dan y menurut Mr. Gregor (E. Mulyasa, 2015: 144). Dalam teori X dikatakan bahwa pada dasarnya manusia itu suka diperintah dan tidak tertarik dengan tanggung jawab. Orang-orang yang tergolong dalam teori X biasanya tidak mau bekerja, berkemampuan kecil dan tidak bisa mengatasi masalah, untuk itu dia hanya membutuhkan motivasi secara fisiologis dan perlu pengawasan yang ketat. Sedangkan dalam teori Y, Mr. Gregor mengatakan bahwa manusia itu suka bekerja, dapat mengontrol diri dan mempunyai kemampuan untuk berkegiatan untuk itu tidak perlu diawasi.

Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance*, prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja karyawan menurut Sulistiyani (2018:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kinerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah dilihat dari kemampuannya, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan

yang dilakukan, dan hubungan seorang pekerja dengan organisasi. Penilaian kerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kelemahan dan kekuatan seseorang atau suatu kelompok.

Menurut Rivai dan Basri (2015:55) manfaat penilaian kerja bagi semua pihak adalah bagi mereka yang mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan penilaian tersebut sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Sebaliknya juga bagi perusahaan, hal yang sangat penting artinya dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, seleksi program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen SDM secara efektif. Kinerja karyawan merupakan istilah yang bersal dari *job perfomance* atau *actual perfomance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

2. Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli dijelaskan sebagai berikut:

- a) Sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.
- b) Bangun (2016) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.
- c) Supardi (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.
- d) Wirawan (2015) mengemukakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Handoko (2018) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang antara lain:

a) Motivasi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, semakin besar motivasi kerja karyawan semakin tinggi kinerjanya. Karena motivasi itu berperan sangat penting untuk mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, sehingga jika seseorang itu mempunyai motivasi yang tinggi, maka akan semakin tinggi juga dalam melakukan kinerja.

b) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja seseorang agar seseorang dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan memengaruhi kinerja seseorang.

c) Stres

Stres kerja yang dialami oleh seseorang tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena kinerja yang dihasilkan akan menurun, tingkat absensi tinggi dan turnover yang tinggi.

d) Kondisi Fisik Pekerjaan

Kondisi fisik tempat kerja yang aman dan sehat diperlukan oleh setiap pegawai. Kondisi kerja yang demikianlah seseorang dapat bekerja secara tenang, sehingga hasil kerjanya pun dapat diharapkan memenuhi standart yang telah ditetapkan.

e) Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi. Dengan sistem kompensasi yang baik akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja seseorang sesuai yang diinginkan organisasi.

f) Desain Pekerjaan

Ada banyak upaya diarahkan untuk konsep dan mengukur struktur desain pekerjaan. Hal tersebut diketahui jika pekerjaan dirancang dengan baik, kepuasan kerja dan kualitas kinerja akan meningkat.

Mahmudi (2010) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer, dan *team leader*.

- c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3) Indikator Kinerja

Setiawan dan Kartika (2015) mengungkapkan bahwa kinerja dapat diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

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

Kinerja karyawan menurut Mondy (2018:347) dapat dilihat dari beberapa indikator berikut ini:

- a) Kuantitas pekerjaan, yakni mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi.
- b) Mutu pekerjaan, yakni mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas.
- c) Kemandirian, yakni mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.
- d) Inisiatif, yakni mempertimbangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e) Kemampuan beradaptasi, yakni mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi pekerjaan.
- f) Kerjasama, yakni mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang yang lain. Apakah tugas, mencangkup kerja lembur, akan diselesaikan dengan sepenuh hati.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Goleman (2017) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pernyataan yang sama dikatakan oleh Thoha (2015) bahwa gaya

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Soekarso (2015) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) yaitu seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional.

2) Jenis Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkahlaku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Ada beberapa gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu: (1) gaya kepemimpinan otoriter/ *authoritarian*, adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh, (2) gaya kepemimpinan demokratis/ *democratic*, adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahan, (3) gaya kepemimpinan bebas/ *laissez faire* cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan diukur berdasarkan empat perilaku kepemimpinan menurut Robbins (2015) adalah direktif/instrumental, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Adapun definisi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan direktif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan, dan menunjukkan kepada bawahan bagaimana melakukan tugas dengan baik. Dengan kata lain kepemimpinan seperti ini memberikan pengarahan spesifik mengenai cara-cara penyelesaian tugas, penetapan jadwal, peraturan, dan standar definitif yang harus dipenuhi karyawan. Adapun indikatornya meliputi:
 - (1) Pemimpin menjaga standar penampilan kerja bawahan.
 - (2) Pemimpin memberitahukan cara penyelesaian tugas dan penetapan tenggat waktu.
 - (3) Pemimpin menetapkan standar penyelesaian tugas.
- b) Kepemimpinan suportif yaitu suatu perilaku kepemimpinan yang ramah, bersahabat, dan peduli terhadap status serta kebutuhan pekerja. Indikatornya yaitu:
 - (1) Pemimpin bersikap ramah dan mudah didekati
 - (2) Pemimpin memberi dukungan kepada bawahan
 - (3) Memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik

c) Kepemimpinan partisipatif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, meminta saran dari bawahan, mempertimbangkan saran-saran tersebut sebelum mengambil keputusan, dan bahkan terkadang membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri.

Indikatornya adalah:

- (1) Pemimpin menampung saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.
- (2) Pemimpin turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas.
- (3) Pemimpin sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama.

d) Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward bagi pencapaian tujuan. Indikatornya yaitu:

- (1) Pemimpin menetapkan tantangan dan tujuan.
- (2) Pemimpin memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi
- (3) Pemimpin memberikan reward (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan.

4) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns pada tahun 1978. Menurut Burns (dalam Yukl, 2016:290), kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass (dalam Yukl, 2016:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2016:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi

kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2015:472), pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke, 2015:59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya.

Bass (1990) dalam Mowday dkk. (2015: 630) memaparkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a) Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b) Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c) Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d) Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Tipe kepemimpinan transformasional mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Robbins (2015: 91) memaparkan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakteristik:

- a) Kharisma, yang meliputi: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- b) Inspirasi, yang meliputi: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya dan

mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

- c) Rangsangan intelektual, yang meliputi: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang diteliti.
- d) Pertimbangan yang diindividualkan, yang meliputi: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap pegawai secara individual, melatih dan menasehati bawahannya.

4. Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah daya dorong yang muncul dari dalam jiwa seseorang yang bersifat abstrak (*intangibile*) tetapi pengaruhnya dapat dirasakan (Nugroho, 2015). Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa 1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu, 2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau *feeling* seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia, 3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan (Uno, 2017).

Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau *impuls*. Pada umumnya tingkah laku manusia dilakukan secara sadar, artinya selalu

didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang (Alma, 2015).

Bangun (2016) mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Sedangkan, Kadarisman (2017) mengungkapkan hal yang serupa bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Hasibuan (2015) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain:

a) Faktor organisasional

Faktor organisasional yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

b) Faktor pribadi

Faktor pribadi atau individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap dan kemampuan.

3) Teori Motivasi Kerja

Salah satu teori motivasi kerja adalah teori kebutuhan. Setiap manusia mempunyai *need* (kebutuhan) yang pemunculannya sangat

tergantung dari kepentingan individu. Abraham H. Maslow dalam Handoko (2018: 258) membuat “*need hierarchy theory*” untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut Maslow manusia mempunyai *five hierarchy of needs* (5 tingkatan atau hirarki kebutuhan), yaitu:

- a) *Physiological of needs* (kebutuhan fisiologikal), seperti sandang, pangan dan papan.
- b) *Safety needs* (kebutuhan keamanan), tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- c) *Social needs* (kebutuhan sosial), seperti kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, dihormati dan sebagainya.
- d) *Esteem needs* (kebutuhan prestise), yang umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e) *Need for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang pertama dan kedua diklasifikasikan sebagai kebutuhan primer, sedangkan kebutuhan-kebutuhan ketiga, keempat dan kelima diklasifikasikan sebagai kebutuhan sekunder. Ilmuwan lain yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi para karyawan adalah Herzberg. Herzberg dalam Handoko (2018: 259) mengembangkan teori “Model dua

faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan.

Yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik atau hakiki, yang artinya bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik, yang artinya bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan tumbuh, kemampuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Mc Clelland dalam Moh. As'ad (2015: 52) menyatakan bahwa setiap orang (individu) mempunyai tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, yaitu:

a) *Need for Achievement* (kebutuhan berprestasi)

Adalah merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses (keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya.

Dalam kehidupan organisasi, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- (1) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
- (2) Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya.
- (3) Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya. Ini berarti masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
- (4) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.

b) *Need for Affiliation* (kebutuhan pertemanan)

Adalah merupakan kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang lain itu merupakan teman satu kerja, bawahan maupun atasannya. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- (1) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, dari segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya.

- (2) Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dengan suasana yang lebih kooperatif.
- (3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.
- (4) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

c) *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Adalah merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperhatikan perasaan orang lain. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- (1) Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta.
- (2) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi dimana ia berada.
- (3) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- (4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan kelompok atau pribadi.

Menurut Mr. Gregor (E. Mulyasa, 2015: 144) mengemukakan teori X dan Y. Dalam teori X dikatakan bahwa pada dasarnya manusia itu suka diperintah dan tidak tertarik dengan tanggung jawab. Orang-orang yang tergolong dalam teori X biasanya tidak mau bekerja, berkemampuan kecil dan tidak bisa mengatasi masalah, untuk itu dia hanya membutuhkan motivasi secara fisiologis dan perlu pengawasan

yang ketat. Sedangkan dalam teori Y, Mr. Gregor mengatakan bahwa manusia itu suka bekerja, dapat mengontrol diri dan mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas untuk itu tidak perlu diawasi.

5. Kepuasan Kerja

Menyadari betapa pentingnya arti kepuasan kerja bagi seseorang, maka hendaknya sedapat mungkin perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawannya untuk memperoleh kepuasan kerja. Dalam hal kepuasan kerja ini Moh. As'ad (2015: 63) memberi batasan sebagai berikut: kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Susilo Martoyo (2015: 142) kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedangkan menurut Handoko (2018: 193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Atas dasar pendapat-pendapat tersebut di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif dari

individu terhadap pekerjaannya yang menyangkut segi sosial ekonomi, sosial psikologis, maupun kondisi lingkungan serta pekerjaan itu sendiri.

Menurut Munandar (2019: 357) aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari:

1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijaksanaan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Begitu pula dengan kebijaksanaan promosi, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi,

tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu karyawan-karyawan yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan menginginkan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Kondisi kerja yang mendukung berkaitan dengan temperatur, cahaya, fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

4) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang karyawan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan karyawan ditingkatkan bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi mereka.

5) Kesesuaian kepribadian pekerjaan

Berdasarkan teori kepribadian-pekerjaan Holland. Bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Logikanya, bahwa pada hakikatnya individu-individu yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa individu tersebut mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaannya. Dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut, sehingga bisa jadi individu-individu tersebut memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi pada pekerjaannya.

Menurut Moh. As'ad (2015: 115) membuat kesimpulan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari:

1) Aspek psikologik

Merupakan aspek yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.

2) Aspek sosial

Merupakan aspek yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, karyawan dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

3) Aspek fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

4) Aspek finansial

Merupakan aspek yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Ramlawati (2016)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di STIE AMKOP Makassar	Penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di STIE AMKOP Makassar.
2	Agustining rum,dkk (2012)	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	penelitian menunjukkan bahwa (a) Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setda Kota Magelang tahun 2012, (b) Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Setda Kota Magelang tahun 2012, dan (c) Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
			bersama-sama terhadap kinerja pegawai Setda Kota Magelang tahun 2012.
3	Yuyun Purwati, Joko Tri Nugraha (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada kantor kelurahan kedungsari, Magelang Utara)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kelurahan kedungsari, Magelang Utara.
4	Guterres dan Supartha (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	penelitian memperlihatkan bahwa (a) besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0,571, besarnya pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,313, dan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh secara bersama-sama sebesar 73,5% sementara sisanya 26,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
5	Widiartana (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada UD. Sinar Abadi	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (a) gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebesar -3,935, (b) motivasi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 3,430, dan (c) gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y) sebesar 8,358.
6	Rusilowati dan Ernawati (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan	Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
		Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian dalam Negeri)	pegawai Balitbang Kemendagri. Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai balitbang Kemendagri. Kepuasan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai Balitbang Kemendagri. Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja (Y) pegawai Balitbang Kemendagri.

C. Perumusan Hipotesis

a. Pengaruh Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi

pekerja/karyawannya. Berdasarkan pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, terutama dapat membangkitkan semangat, dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, sehingga hal tersebut berdampak pada kinerjanya (Hendriawan, 2014). Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Ramlawati (2016) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik/tinggi gaya kepemimpinan seorang pimpinan, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Lee dan Chuang (2015), menjelaskan bahwa pemimpin yang sangat baik tidak hanya menginspirasi potensi karyawan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga memenuhi kebutuhan mereka dalam proses mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasibuan (2015) mengungkapkan motivasi adalah suatu cara mendorong gairah kerja pegawai, agar mereka mau bekerja keras dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pendapat tersebut menandakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Supriadi (2015) yang menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pendapat atau pernyataan dari Supriadi (2015) tersebut sesuai dengan hasil penelitian Guterres dan Supartha (2016), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap karyawan dalam suatu perusahaan perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, seperti Affandi (2016: 33) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Demikian juga dengan Wirawan (2015: 699) yang menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif

atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan & Ghozali, 2015: 159). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2016: 107). Penelitian Rusilowati dan Ernawati (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang lainnya dari Guterres dan Supartha (2016), serta Ramlawati (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersamaan, maka cenderung semakin baik pula kinerja karyawannya. Berdasarkan pernyataan dan hasil penelitian tersebut,

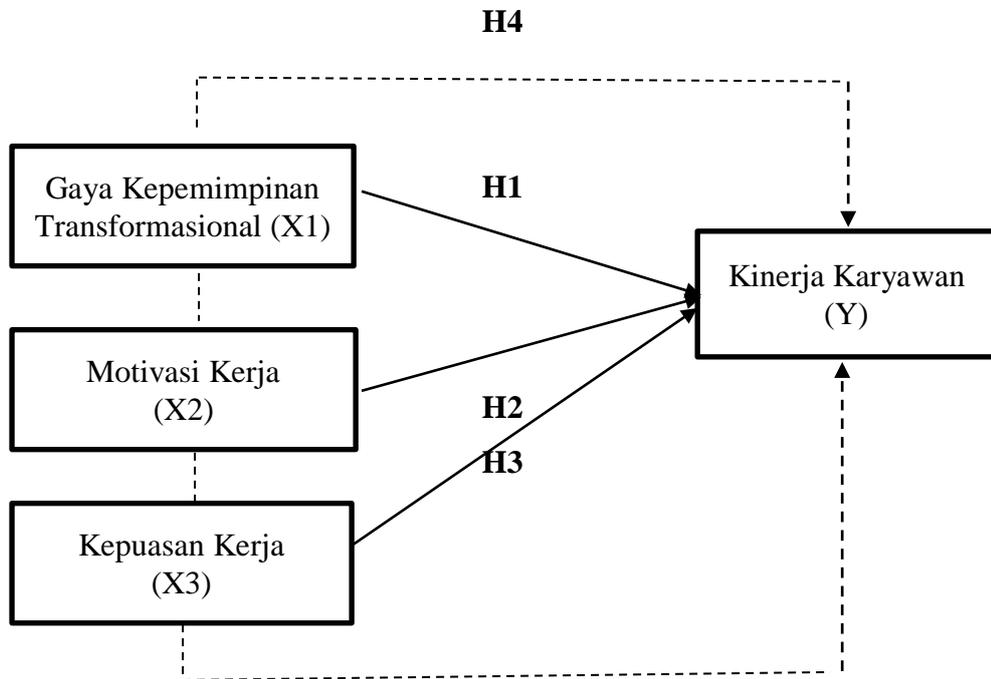
maka dapat diartikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seorang pimpinan, serta semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka cenderung semakin tinggi atau semakin baik pula kinerja karyawannya.

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Rusilowati dan Ernawati (2018) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Secara spesifik, salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

D. Model Penelitian

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian maka model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Model Penelitian

Keterangan :

X1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 : Motivasi Kerja

X3 : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

— : Menguji secara parsial

- - - - : Menguji secara simultan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:389). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Karoseri Agustus Magelang yang berjumlah 51 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2016:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana dan jumlah populasi yang sangat banyak. Maka peneliti harus mengambil sampel yang benar-benar representatif (dapat mewakili). Sugiyono (2016:131) menyatakan bahwa jumlah sampel penelitian minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Jumlah sampel minimal penelitian ini minimal $4 \times 10 = 40$ sampel. Berdasarkan perhitungan tersebut maka sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang karyawan di Karoseri

Agustus Magelang bukanya 51 karena yang 11 orang bekerja di luar atau di lapangan dan tidak stand by di Karoseri Agustus.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan *simple purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016:218) *simple puposive sampling* adalah teknik pengambilan data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012: 218). Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di Karoseri Agustus Magelang yang telah bekerja minimal satu tahun sehingga telah berpengalaman bekerja di perusahaan tersebut.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2017: 12) yang mengemukakan penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menguakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Data primer adalah data yang hanya dapat kita peroleh dari sumber asli atau pertama. Data primer harus secara langsung kita ambil dari sumber aslinya, melalui narasumber yang tepat dan yang kita jadikan responden dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan di Karoseri Agustus Magelang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah angket. Angket/Kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran pertanyaan yang disusun dalam satu kumpulan kepada responden. Bentuk kuesioner bersifat tertutup yaitu responden diberi alternatif pilihan jawaban pada setiap pertanyaan. Dalam penelitian ini, peneliti membagi angket langsung kepada karyawan Karoseri Agustus Magelang dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup. Isi kuesioner terdiri dari :

- a. Identitas responden, yaitu mengenai nama, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status karyawan dan lama bekerja.
- b. Pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti.

C. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator sebagai berikut: kuantitas pekerjaan, mutu pekerjaan, kemandirian, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kerjasama (Mondy, 2018:347). Variabel ini diukur dengan skala Likert.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berupaya menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur menggunakan indikator: kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan yang diindividualkan (Robbins, 2015: 91). Variabel ini diukur dengan skala Likert.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang yang mengarahkan perilaku tertentu secara langsung. Variabel motivasi kerja diukur menggunakan indikator dari Mc Clelland (dalam Moh. As'ad, 2015: 52) sebagai berikut: *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), *need for affiliation* (kebutuhan pertemanan), dan *need for power* (kebutuhan akan kekuasaan). Variabel ini diukur dengan skala Likert.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Variabel kepuasan kerja dilihat dari indikator: aspek psikologik, aspek sosial, aspek fisik, dan aspek finansial (Moh. As'ad, 2015: 65). Variabel ini diukur dengan skala Likert.

D. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2015: 52), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang diteliti periset. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*), dengan r tabel dengan mencari *degree of freedom* ($df = n - k$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel, dan k adalah jumlah variabel independen penelitian. Jika r hitung $> r$ tabel, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid. Uji validitas dilakukan dengan uji korelasi *Pearson Moment* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika terjadi korelasi yang signifikan antara masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor seluruh pertanyaan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ maka butir pertanyaan tersebut adalah valid. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka butir pertanyaan tersebut adalah tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan/ Pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dengan menggunakan alat ukur yang sama (Ghozali, 2015: 47). Uji reliabilitas dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian untuk menilai sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan menghitung cronbach's alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel, instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal/reliabel jika memberikan nilai cronbach's alpha lebih dari 0,70.

E. Alat Analisis Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 GK + \beta_2 MK + \beta_3 KKE + e$$

Keterangan :

KK : Kinerja Karyawan

α : Nilai konstanta

β_1 - β_4 : Koefisien regresi dari GP dan MK

GK : Gaya Kepemimpinan

MK : Motivasi Kerja

KKE : Kepuasan Kerja

e : eror

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

2. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Menurut Ghozali (2015:97), koefisien determinasi R^2 untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi R^2 adalah antara nol sampai 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai R^2 mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Kd = Besar atau jumlah koefisien determinasi

R^2 = Nilai koefisien korelasi

Sedangkan kriteria dalam melakukan analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

- 1) Jika Kd mendekati nol (0), berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lemah, dan
- 2) Jika Kd mendekati satu (1), berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kuat.

3. Uji Hipotesis F

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2015:98). Cara uji F yaitu dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel

Kriteria pengujian

- a) Tingkat signifikan sebesar 5% dengan uji satu sisi.
- b) $df_1 = k$, $df_2 = n - k - 1$

Dimana: n = jumlah sampel

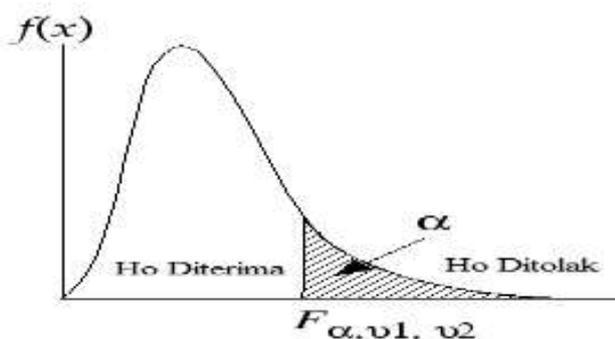
k = jumlah variabel bebas

1 = konstan

- c) Hipotesis statistik
 - 1) $H_0 = b_1, b_2, b_3, b_4 = 0$, artinya secara bersama – sama variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
 - 2) $H_a = b_1, b_2, b_3, b_4 > 0$ artinya secara bersama – sama variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.
- d) Kesimpulan
 - 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $Sig < 0.05$, maka H_0 ditolak artinya secara bersama – sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $Sig > 0.05$, maka H_0 diterima, artinya secara bersama – sama variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Penentuan kriteria uji F didasarkan pada perbandingan antara F_{hitung} dan F_{tabel} . Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya model penelitian dapat dikatakan cocok. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, artinya model penelitian dapat dikatakan tidak cocok.



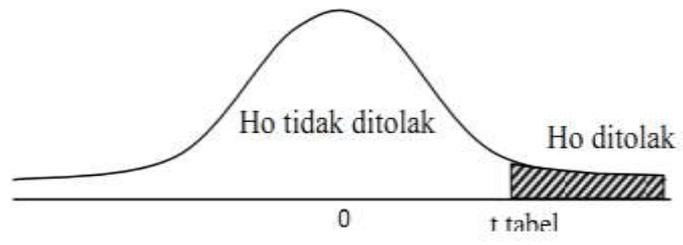
Gambar 3.1 Uji F

4. Pengujian Hipotesis Statistik t

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2015:98). Cara uji statistik t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, pada kriteria pengujian sebagai berikut:

- a) Level signifikan pada taraf $\alpha = 5\%$
- b) Derajat kebebasan dinyatakan dalam $df = n-1$ yang merupakan uji satu sisi (one tailed test).
- c) Hipotesis statistik
 - 1) $H_0 : b_i = 0$ artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
 - 2) $H_0 : b_i > 0$ artinya variabel independen pengaruh positif terhadap variabel dependen.
- d) Kesimpulan
 - 1) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan $\text{Sig} < 0.05$, maka H_0 ditolak artinya variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
 - 2) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ dan $\text{Sig} > 0.05$, maka H_0 diterima artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Uji statistik t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_a diterima, artinya secara statistik data yang ada dapat membuktikan bahwa suatu variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_a ditolak, artinya secara statistik data yang ada dapat membuktikan bahwa suatu variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3.2 Uji t

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pelaksanaan serangkaian pengujian dan analisis dengan bantuan SPSS 21. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

B. Keterbatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini, peneliti hanya meneliti tiga faktor yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja, sehingga dalam penelitian ini hanya bisa memberikan informasi seberapa besar pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap minat berwirausaha. Sedangkan pengaruh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini tidak bisa diketahui secara rinci.

2. Data primer penelitian ini diperoleh melalui metode *Purposive Sampling*. Dengan cara memilih sampel dengan kriteria responden yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun dan merupakan staff atau karyawan tetap pada Karoseri Agustus Magelang.

C. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab 5 dan dari penarikan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan Karoseri Agustus supaya meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pimpinan hendaknya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk memperoleh kepuasan kerja. Pegawai yang terpenuhi kebutuhannya tersebut diharapkan merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan dan bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan agar penelitian dikembangkan kepada variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai, misalnya budaya organisasi, kompetensi dan kompensasi dengan analisis yang lebih mendalam (*in-depth*).

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. (2015). *Kewirausahaan Untuk Umum dan Mahasiswa*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bangun, W. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- E. Mulyasa. (2015). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2017). *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Guterres, L.A. dan Supartha, W.G. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 5 No.3: 429-454.
- Handoko, H. (2018). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kuswadi. (2016). *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: PT Elex Media.
- Lee, H. C., & Chuang, T. H. (2015). *The Impact of Leadership style on Job Stress and turnover intention*. Taiwan: Tatung University.
- Locke, E.A. (2015). *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung. Jakarta: Mitra Utama.
- Mangkunegara, A.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moh. As'ad, (2015), *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Cetakan Kelima, Liberty, Yogyakarta.

- Mondy, R.W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2015). *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Munandar, A.S. (2019). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Nugroho, M. A. S. (2015). *Kewirausahaan Berbasis Spriritual*. Yogyakarta: Kayon.
- Ramlawati. (2016). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di STIE AMKOP Makassar. *Jurnal Capacity STIE AMKOP Makassar*, Vol. 11 No.3: 701-712.
- Rivai, V. dan Basri, A.F.M. (2004). *Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2015). *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rusilowati, U. dan Ernawati, F. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian dalam Negeri). *Inovasi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, hal. 83-89.
- Sekaran, Uma dan Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, F., dan Kartika D. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. *Jurnal Bali Universitas Udayana*.
- Setiawan, Ivan aries dan Imam Ghozali, (2015), *Akuntansi Keperilakuan Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Soekarso, I.P. (2015). *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Sulistiyani, A.T.S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supardi. (2016). *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Supriadi, E., & Yusof, H. A. R. B. M., (2015). Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta. *Journal of Education and Learning*, Vol. 4 (3): 123-135.
- Susilo Martoyo, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2015). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Uno, H. B. (2017). *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Walter, Keller, R ,T. (2016). Transformasional Leadership and The Performance of Research and Development Project Group. *Journal of Management*. Vol; 18. No. 3, 489-501.
- Widiartana, W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada UD. Sinar Abadi. *Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi*, Vol. 6 No.1: 1-10.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary. (2016). *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. In