

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA
(STUDI KASUS PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO))**

SKRIPSI



Oleh :

MAULANA ADITYA PRATAMA

NIM : 15510121

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA
(STUDI KASUS PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO))**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

MAULANA ADITYA PRATAMA

NIM : 15510121

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA
(Studi Kasus Pada PT. PEGADAIAN (Persero))

SKRIPSI

Oleh:

MAULANA ADITYA PRATAMA

NIM: 15510121

Telah disetujui pada 05 April 2019

Dosen Pembimbing,

Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si

NIP. 19711108 199803 2 002

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



Dr. Agus Sucipto, MM

NIP. 19670816 200312 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA
(Studi Kasus Pada PT. Pegadaian (Persero))**

SKRIPSI

Oleh

MAULANA ADITYA PRATAMA

NIM: 15510121

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 22 Mei 2019

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua

Setiani, SE., MM

NIP. 19900918 201801 2002

2. Dosen Pembimbing/Sekretaris

Dr. Hi. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si

NIP. 19711108 199803 2 002

3. Penguji Utama

Dr. Siswanto, M.Si

NIP. 19750906 200604 1 001

Tanda Tangan

()

()

()

Mengetahui,
Ketua Jurusan,



Agus Sucipto, MM
NIP 196708162003121001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maulana Aditya Pratama

NIM : 15510121

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO))**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 April 2019

Hormat saya,



Maulana Aditya Pratama

NIM: 15510121

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur yang mendalam kepada Allah SWT yang telah memberikanku kekuatan dan kemudahan dalam setiap langkahku

Aku persembahkan karyaku ini untuk cahaya hidup, yang senantiasa ada saat suka maupun duka dan selalu setia mendampingi, kedua orang tuaku, Ayah Saparyanto dan Ibu Roudlotul Jannah yang selalu memanjatkan do'a untuk putra tercinta dalam setiap sujudnya.

Kedua adiku tercinta, Muhammad Rizky Fahrizal Rayhan dan Muhammad Fardan Safarul Jinan yang selalu jadi penyemangat dalam menyelesaikan karya ini.

Keluarga besarku yang telah memberikan do'a terbaiknya untuk setiap keberhasilan yang ingin aku capai.

--(Maulana Aditya Pratama)--

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ... ٢٨٦-

Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan
kesanggupannya
(QS. Al Baqarah ayat 286)



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja pada PT. Pegadaian (Persero)”**.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Hj. Ilfi Nurdiana S.Ag., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Iffat Maimunnah, M.Pd selaku dosen wali.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayah, Ibu, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan secara oril dan spiritual
8. Ibu Endah P selaku Pimpinan PT Pegadaian (Persero) Cabang Malang.
9. Ibu Musdalifah selaku Pimpinan PT Pegadaian (Persero) Cabang Rampal
10. Bapak Anas selaku Pimpinan PT Pegadaian (Persero) Cabang Blimbing

11. Seluruh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Malang, Blimbing, Rampal yang telah membantu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Teman-teman manajemen 2015 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
13. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebut satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, 10 April 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab).....	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan penelitian.....	6
1.4 Manfaat penelitian.....	6
1.5 Batasan Penelitian	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teoritis.....	21
2.2.1 Kepemimpinan	21
2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan	21
2.2.1.2 Teori Tentang Kepemimpinan	24
2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan	34
2.2.1.4 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam	36
2.2.2 Motivasi Kerja.....	38
2.2.2.1 Definisi Motivasi Kerja.....	38
2.2.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	40
2.2.2.3 Teori Tentang Motivasi.....	44

2.2.2.4 Indikator Motivasi Kerja	52
2.2.2.5 Motivasi Kerja Dalam Islam	54
2.2.3 Kinerja Karyawan	56
2.2.3.1 Definisi Kinerja	56
2.2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	57
2.2.3.3 Indikator Kinerja	62
2.2.3.4 Kinerja Karyawan Dalam Islam	63
2.3 Hubungan Antar Variabel	64
2.3.1 Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ...	64
2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di mediasi oleh Motivasi Kerja	65
2.4 Kerangka Konsep	65
2.4 Hipotesis	66

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan	67
3.2 Lokasi Penelitian	67
3.3 Populasi dan Sampel	68
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	68
3.5 Definisi Operasional Variabel	68
3.5.1 Variabel Gaya Kepemimpinan	69
3.5.2 Variabel Motivasi Kerja	69
3.5.3 Variabel Kinerja	72
3.6 Skala Pengukuran	72
3.7 Pengumpulan Data	72
3.7.1. Sumber Data	73
3.7.2 Metode Pengumpulan Data	74
3.8 Uji Instrumen	74
3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	75
3.9 Metode Analisis Data	75
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif	75
3.9.1.1 Uji Normalitas	75
3.9.1.2 Analisis Jalur	75

BAB IV PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	77
4.1.1. Sejarah PT Pegadaian	77
4.1.2 Logo Perusahaan	79
4.1.3 Slogan, Visi Misi dan Budaya Perusahaan	80
4.1.4 Fungsi dan Tugas	82
4.1.5 Struktur Organisasi	82
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	87
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	93
4.4. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen	102
4.4.1 Uji Validitas	102

4.4.2 Uji Realibilitas	103
4.5. Uji Asumsi Klasik.....	104
4.5.1 Uji Asumsi Normalitas	104
4.5.2 Uji Asumsi Heterokedastisitas	105
4.6. Analisis Path	107
4.6.1 Pengaruh Antar Variabel dan Persamaan Jalur.....	108
4.7. Uji Hipotesis	110
4.7.1 Pengaruh Langsung.....	110
4.7.2 Pengaruh Tidak Langsung	111
4.8. Pembahasan.....	112
4.8.1 Deskripsi Variabel Penelitian dan Pembahasan.....	112
4.9. Keterbatasan Penelitian.....	118
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	120
5.2. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel, Indikator, Sumber dan Item	73
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	93
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	93
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	94
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	95
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	96
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Kantor.....	98
Tabel 4.7 Kriteria Intrepetasi Skor.....	100
Tabel 4.8 Variabel Gaya Kepemimpinan.....	100
Tabel 4.9 Variabel Motivasi Kerja.....	103
Tabel 4.10 Variabel Gaya Kepemimpinan.....	106
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	108
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	110
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas.....	112
Tabel 4.14 Hasil Uji Glejser.....	114
Tabel 4.15 Pengaruh Antar Variabel.....	115
Tabel 4.16 Pengaruh Langsung.....	117

DAFTAR GAMBAR

2.1 <i>Path-Goal Theory</i> Robert J House yang belum direvisi	30
2.2 <i>Path-Goal</i> yang telah direvisi	32
2.3 Motivasi Kerja dari Content Theory	60
2.4 Model Hipotesis	68
4.1 Logo Perusahaan	79
4.2 Struktur Organisasi	84
4.3 Grafik Normalitas.....	105
4.4 Uji Heterokedastisitas dengan Scatter Plot	106
4.5 Model Hipotesis	112



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Jawaban Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 3 Jawaban Kuesioner Variabel Motivasi Kerja
- Lampiran 4 Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan
- Lampiran 5 Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Gaya Kepemimpinan
- Lampiran 6 Uji Validitas dan Realibilitas Variabel
- Lampiran 7 Uji Validitas dan Realibilitas Variabel
- Lampiran 8 Uji Normalitas
- Lampiran 9 Uji Heterokedastisitas
- Lampiran 10 *Path Analysis*
- Lampiran 11 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme
- Lampiran 12 Hasil Uji Plagiasi
- Lampiran 13 Surat Bukti Penelitian
- Lampiran 14 Bukti Konsultasi
- Lampiran 15 Biodata Peneliti

ABSTRAK

Maulana Aditya Pratama. 2019. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT Pegadaian (Persero)”

Pembimbing : Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag. M.Si

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

Menghadapi persaingan global, sebuah lembaga usaha dituntut untuk memaksimalkan kinerja dalam berbagai hal yang dapat dilihat dari turun naiknya kinerja dari setiap karyawan. Untuk mencapai kinerja yang baik seorang pemimpin menjadi pemegang peran yang penting dalam menggerakkan dan mengarahkan suatu lembaga dalam mencapai tujuan. Selain dari faktor kepemimpinan motivasi karyawan juga merupakan hal penting dalam perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sinkronisasi antara pemimpin dan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Objek pada penelitian ini adalah karyawan PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Malang, Rampal, Blimbing. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 74 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik sampling jenuh. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (Y), variabel independen adalah Kinerja Karyawan (X), dan variabel intervening yang digunakan adalah Motivasi Kerja (Z). alat uji analisis data dalam penelitian ini menggunakan Path Analysis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.050$. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan sebesar $0.003 < 0.050$.

ABSTRACT

Maulana Aditya Pratama. 2019. Thesis. Title: "The Influence of Leadership Style against Employee Performance Mediated By Work Motivation at PT Pegadaian (Persero)"

Supervisor: Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag. M.Sc.

Keywords: Leadership Style, Employee Performance, Work Motivation

A business institution in facing global competition is required to maximize performance in various ways that can be seen from the ups and downs of the performance of each employee. To achieve good performance, a leader becomes an important holding role in moving and directing an institution in achieving the goals. Beside leadership factors, employee motivation is also an important thing in the company. Therefore it is needed synchronization between leaders and employees. The research aims at determining the direct or indirect influence of leadership style against employee performance through work motivation as an intervening variable.

The research objects are employees of PT Pegadaian (Persero) Malang Branch Office, Rampal, Blimbing. The sample amounted to 74 people. The sampling technique uses saturated sampling technique. The dependent variable is Leadership Style (Y), the independent variable is Employee Performance (X), and the intervening variable is Work Motivation (Z). Data analysis test tool uses Path Analysis.

The research results indicated that the leadership style influences directly and significantly against the performance of employee at PT Pegadaian (Persero). This can be seen from a significant value of $0.000 < 0.050$. The results of the research also indicated that the leadership style influences indirectly and significant against the employee performance through work motivation. This can be seen from a significant value of $0.003 < 0.050$

ملخص البحث

مولانا أديتيا فراتاما. 2019. البحث الجامعي. العنوان: "تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف
الموسط لدافع العمل على الشركة فكاديان (فرسيرو)
المشرفة: الدكتورة إلفى نور ديانا، الحجة الماجستير

الكلمات الرئيسية: أسلوب القيادة، أداء الموظف، دافع العمل
تجب مؤسسة في تواجه المنافسة العالمية في الأعمال لزيادة الأداء بطرائق مختلفة التي تمكن أن
تنظر من الصعود والهبوط في أداء كل موظف. لتحقيق الأداء الجيد، يصبح القائد دورًا هامًا في تحريك
المؤسسة وتوجيهها لتحقيق أهدافها. وكذلك دافع الموظف هو أمر مهم في الشركة. لذلك يحتاج إلى
التزامن بين القادة والموظفين. يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة مباشرة أو غير مباشرة
على أداء الموظف من خلال دافع العمل كمتغير التداخل
الموضوع البحث هو موظفي الشركة فكاديان (فرسيرو) مكتب الفرع مالانج رمفال بليمينج.
بلغت العينة 74 أشخاص. تقنية أخذ العينات هي تقنية أخذ العينات المشبعة. المتغير التابع في هذا
البحث هو أسلوب القيادة (Y)، والمتغير المستقل هو أداء الموظف (X)، والمتغير التداخل هو
الدافع (Z). استخدمت أداة اختبار تحليل البيانات في هذا البحث تحليل المسار.
دلت نتائج البحث إلى أن أسلوب القيادة يؤثر مباشرة على أداء الموظفين في الشركة فكاديان
(فرسيرو). يمكن أن يلاحظ من قيمة أهمية $0.050 > 0.000$. دلت نتائج البحث أيضًا أن
أسلوب القيادة يؤثر غير مباشرة على أداء الموظف غير مباشرة من خلال دافع العمل. يمكن أن
يلاحظ من قيمة أهمية $0.050 > 0.003$.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi persaingan global masa ini, sebuah lembaga usaha dituntut untuk memaksimalkan kinerja dalam berbagai hal yang dapat dilihat dari naik turunnya kinerja dari setiap karyawan dan yang menjadi hal paling penting dari kinerja ini tidak lepas dari peran gaya kepemimpinan yang memegang peranan penting dalam menggerakkan dan mengarahkan suatu lembaga dalam mencapai tujuan dan sekaligus tugas yang bisa dibilang tidak mudah. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Pemimpin yang sukses dapat dikatakan apabila pemimpin tersebut bisa terus memotivasi karyawannya kearah yang positif dan diharapkan mempengaruhi kinerja karyawan kearah yang lebih baik.

Kepemimpinan menurut Siagian, (2002) yang dikutip oleh Fahmi, Abu dalam bukunya HRD Syariah: Teori dan Implementasi (2014:203) adalah “Kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak meskipun secara pribadi hali itu mungkin tidak disenangi.” Menurut konsep kepemimpinan syariah menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2003). Istilah kepemimpinan merujuk pada kata *umara* yang sring disebut juga dengan *ulul amri* terdapat pada Al-Qur’an Surah An-Nisaa’ ayat 59 yang artinya “*Hai orang – orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu*

berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (Bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

Dikatakan bahwa *ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain (penduduk) atau (rakyat) yang berada di bawah kepemimpinan.

Berdasarkan penelitian Inaray, Jelita Caroline dkk dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Amanah Finance di Manado” (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado, berdasarkan hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan hipotesa sementara peneliti yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian (Persero) kantor cabang Blimbing dikarenakan setiap karyawan memiliki perspektif masing – masing. Begitu juga, kemungkinan kepemimpinan dan motivasi bisa mempengaruhi terhadap kinerja karyawan tetapi kemungkinan tidak berhubungan satu sama lain.

Untuk menggerakkan aspek sumber daya manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki suatu lembaga juga bergantung kepada motivasi karyawannya sendiri yang bekerja di lembaga tersebut, karena motivasi yang menentukan perilaku karyawan dalam bekerja, selain dari faktor kepemimpinan karena kedua hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang Abraham Spierling (1987:183)

mengemukakan bahwa “Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive”. (Motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). Sedangkan dalam Islam memandang motivasi sebagai sesuatu yang penting dan mengistilakan “*fastabiqul khoirot*” (berlomba – lomba dalam kebajikan seperti yang diterangkan di Surah Al-Baqarah ayat 148 yang artinya “*Dan setiap umat yang mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba – lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh Allah Mahakuasa atas segala sesuatu.*” Di dalam ayat tersebut mengisyaratkan suatu tuntunan agar hamba-hamba Allah yang beriman senantiasa berlomba dalam hal kebajikan.

Motivasi dalam memimpin terhadap kinerja karyawan menurut Hasibuan (1999) dalam Sutrisno (2009:111) mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan motivasi tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat material saja tetapi bisa juga bersifat non material yang dipengaruhi oleh faktor – faktor akan pelaksanaan kinerja karyawan, pengakuan akan keberhasilan, tanggung jawab, dan pengembangan karyawan. Dalam penelitian Gardjito, Aldo Herlambang dkk dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan : studi pada Karyawan Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.” (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja ternyata berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karman Mitra Andalan Surabaya, penelitian tersebut bertolak belakang dengan hipotesa sementara peneliti saat melakukan pengamatan ketika PKL di PT. Pegadaian (Persero) kantor cabang Blimbing yang menyatakan bahwa para karyawan ternyata memiliki faktor motivasi tersendiri dalam kerjanya dan tidak selalu bergantung motivasi yang diberikan pemimpin.

Kinerja atau *performance* merujuk kepada bagaimana penampilan kerja karyawan tersebut yang juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerjanya. Mengutip dari buku Zainal Veithzal Rivai dkk yang berjudul “*Islamic Human Capital Management*” (2014) menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja atau *performance* adalah “... *output drive from processes, human or otherwise*” yang artinya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan yang telah dicapai. Lebih lanjut kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara 2017:67). Namun untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif tanpa dilandasi oleh pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya karena kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya, sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Isra ayat 84 yang artinya Katakanlah: “*Tiap-tiap orang berbuat*

menurut keadaannya masing – masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang benar jalan-Nya.

Dalam jurnal Mandasari, Widha yang berjudul *“Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja : studi kasus pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang”* (2015) disebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja bertolak belakang dari penelitian tersebut hipotesa sementara dari peneliti berdasarkan pengamatan ketika PKL di PT Pegadaian (Persero) kantor cabang Blimbing yaitu lingkungan kerja tidak begitu mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan menurut hasil pengamatan peneliti setiap karyawan memiliki perspektif tersendiri dalam menilai lingkungan kerja masing – masing.

Penelitian ini mengambil obyek di PT Pegadaian (Persero) Cabang Blimbing, Rampal, Malang adalah sebuah perusahaan yang memiliki beberapa kantor unit sebagai pembantu kantor cabang. Kinerja setiap kantor unit sangat tergantung pada gaya kepemimpinan dari kepala divisi tersebut. Perbedaan gaya kepemimpinan sering menimbulkan kecemburuan antar karyawan. Selain itu, berdasarkan pengamatan yang saya lakukan motivasi kerja pegawai dinilai kurang merata. Hal ini terbukti dari adanya pegawai yang kurang semangat dalam bekerja. Selain itu, berdasarkan keterangan salah satu pegawai di kantor unit A Yani diperoleh keterangan bahwa terdapat beberapa pegawai yang mengalami penurunan kinerja seperti dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak tepat pada waktunya. Pihak top management perusahaan juga tidak ada inisiatif untuk memberikan

motivasi kerja kepada karyawan untuk dapat lebih baik lagi dalam bekerja dan kurang adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerja pada kantor unitnya di PT Pegadaian (Persero) Cabang Blimbing, Rampal, Malang . Oleh karena itu sangat dibutuhkan motivasi yang sangat baik dari top management untuk dapat mengembangkan kemampuan bekerja para karyawan menjadi semakin baik lagi kedepannya.

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan penulis, maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah ada pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PT. Pegadaian (Persero)?

1.2. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah maka, disusun tujuan penelitian sebagai berikut

- 1) Untuk mengetahui pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
- 2) Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PT. Pegadaian (Persero)?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk :

- 1) Peneliti, sebagai persyaratan memenuhi sarjana ekonomi S1
- 2) Bagi perusahaan sebagai informasi dan mengevaluasi kinerja karyawan maupun pimpinan perusahaan
- 3) Bagi akademik untuk menambah referensi khususnya berkaitan dengan kepemimpinan
- 4) Output penelitian ini berupa laporan akhir skripsi, dan artikel ilmiah yang akan di publikasikan pada jurnal Motivasi Kerja dan Kepemimpinan.

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna dan mendalam maka peneliti memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh karena itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Blimbing.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Empiris

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengangkat masalah pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bryan (2014) tentang “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia, TBK*”. Hasil menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai T hitung sebesar 2,098 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,043 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis juga membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh T hitung sebesar 3,909 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. sementara pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi

terhadap kinerja karyawan berdasarkan nilai R square yang didapat sebesar 0,637 atau 63,7% menjelaskan besarnya pengaruh variable X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variable Y (kinerja karyawan). nilai R Square di atas dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh variable X terhadap Y adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi oleh variable lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini seperti atmosfer kerja, penempatan, pendidikan dan variabel lainnya.

2. Wandura dkk (2016) tentang “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Victory International Futures Malang*”. Hasil menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Future Malang, Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Future Malang, serta gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Victory International Future Malang.
3. Maryam dkk (2016) tentang “*Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation In The Educational Sector in Qatar*”. Hasil Pertama, itu mengejutkan untuk melihat budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak kurang dari yang diharapkan pada motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen berorganisasi. Meskipun sarana untuk motivasi kerja (rata-rata = 4.186), kepuasan kerja (rata-rata = 3.759) dan komitmen organisasi (rata-

rata = 3.684) di atas rata-rata, analisis regresi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan, motivasi atau komitmen, di satu sisi, dan budaya organisasi atau gaya kepemimpinan yang lain. Korelasi positif yang signifikan hanya diamati antara yang mendukung budaya dan kepuasan kerja ($B = 0,304, P < .01$), budaya dan organisasi yang mendukung komitmen ($B = 0,307, P < .01$), kepemimpinan dan pekerjaan yang partisipatif-mendukung kepuasan ($B = .290, P < .01$), kepemimpinan direktif dan kepuasan kerja ($B = .156, P < .01$). Ini menyiratkan bahwa karyawan sektor pendidikan di Qatar adalah puas dengan pekerjaan mereka, termotivasi dan berkomitmen, apapun karakteristiknya jenis budaya organisasi atau gaya manajemen, dan ada yang lain faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan, motivasi, dan komitmen mereka. Faktor-faktor seperti sistem kompensasi, pelatihan dan peluang untuk kemajuan, sifat pekerjaan dan lingkungan kerja fisik dapat memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kepuasan, motivasi dan komitmen karyawan daripada memiliki organisasi budaya dan gaya kepemimpinan. Bertolak belakang dengan ekspektasi riset, sesuai dengan hipotesisnya ada korelasi negatif antara budaya organisasi birokrasi dan motivasi karyawan, hasil mendukung hubungan positif ($B = .191, P < .01$) diantara mereka. Ini menunjukkan bahwa karyawan organisasi pendidikan puas dengan pengaturan organisasi birokrasi di mana semuanya terstruktur, diatur dan sistematis dan otoritas terpusat. Seperti yang dilaporkan dalam literatur, kepuasan kerja memiliki dampak positif pada motivasi kerja (Velnampy, 2008) dan komitmen

organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990). Penelitian ini menemukan itu motivasi kerja ($B = .449$, $P < .01$) dan komitmen organisasi ($B = .528$, $P < .01$) berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Ini menyiratkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung termotivasi dan berkomitmen. Penelitian ini juga menemukan bahwa tingkat pendidikan memiliki hubungan negative dengan kepuasan kerja ($B = -.110$, $P < .05$); temuan ini mendukung apa literature mengatakan tentang pengaruh tingkat pendidikan terhadap kepuasan kerja. Alasan yang mungkin untuk temuan ini adalah bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi mengharapkan lebih banyak penghargaan dan pengakuan dari karyawan lain, sehingga mereka memiliki niat dan juga pilihan untuk meninggalkan organisasi mereka jika mereka ingin lebih banyak pengakuan. Namun, itu tingkat pendidikan berkorelasi positif dengan motivasi kerja ($B = .136$, $P < .05$). Ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi berkembang lebih jauh dan lebih cepat dalam karir mereka dan ini bekerja sebagai motivasi intrinsic faktor. Pada saat yang sama, level pekerjaan memiliki pengaruh negatif pada kedua pekerjaan motivasi ($B = -.074$, $P < .05$) dan komitmen organisasi ($B = -.065$, $P < .05$). Sebuah kemungkinan pembenaran untuk hasil ini adalah bahwa individu dalam posisi yang lebih tinggi mengalami stres dan kecemasan yang lebih besar dan ini dapat menyebabkan rendahnya tingkat motivasi dan komitmen. Dalam beberapa kasus, para pemimpin harus mengikuti hukum dan

kebijakan yang mereka tidak yakin dan ini juga dapat mengurangi motivasi mereka dan menurunkan mereka tingkat komitmen.

4. Mustaqim (2016) tentang “*The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employee Job Satisfaction*”. Hasil menjelaskan Setelah menganalisa data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20.0, diambil nilai signifikansi gaya kepemimpinan dari $0,023 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap nilai gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Milky Artha di Surabaya. Setelah menganalisis data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20.0, nilai signifikansi motivasi diperoleh $0,021 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada nilai motivasi kepuasan kerja karyawan pada PT. Garuda Milky Artha di Surabaya. Setelah menganalisa data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20.0, nilai R-Square diperoleh sebesar 0,630. Ini menunjukkan itu kemampuan variabel kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 63% dan masih ada 37% variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Garuda Milky Artha di Indonesia Surabaya.
5. Ali (2016) tentang “*The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector*”. Hasil menjelaskan bahwa pemimpin yang sukses datang dalam berbagai bentuk dan ukuran. Tidak ada dua yang sama, dan tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang selalu

terbaik. Semua pemimpin ingin mengubah status quo, tetapi mereka menggunakan cara yang berbeda. Beberapa orang memimpin dengan ide-ide mereka, sementara yang lain memimpin dengan semangat dan keyakinan mereka. Yang lain lagi memimpin dengan menunjukkan keberanian dalam menghadapi risiko dan yang tidak diketahui, dan beberapa membawa perubahan dengan melayani orang lain. Sebagai seorang pemimpin Anda harus memiliki kekuatan dan pengaruh atas orang lain untuk membuat mereka berperilaku dalam standar organisasi, dan memotivasi mereka untuk melakukan apa yang diharapkan dan diperintahkan untuk mereka lakukan. Ketika individu tidak menghormati pemimpin mereka, pemimpin dipandang tidak berdaya. Karena semua perbedaan pendapat yang dimiliki individu, diperlukan seorang pemimpin yang kuat untuk dapat mempengaruhi individu untuk melihat hal-hal dengan cara mereka cara / organisasi. Ada banyak faktor yang berkontribusi menjadi pemimpin yang baik dan semakin mampu memahami gaya kepemimpinan yang berbeda dan gaya kepemimpinan mana yang relevan dan sesuai dengan yang terbaik untuk organisasi tertentu. Sementara itu, semua gaya kepemimpinan memiliki signifikan (positif atau negatif) pada motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan.

6. Andri (2014) tentang “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistic (BPS) Kota Padang*”. Hasil menjelaskan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Badan Pusat

Statistik (BPS) Kota Padang dengan koefisien regresi 0.408. Artinya peningkatan motivasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan terhadap gaya kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang dengan koefisien regresi 0.364. Artinya peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan terhadap gaya kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang dengan koefisien regresi 0.351. Artinya peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. Diperoleh nilai Fhitung sebesar 7.820 dengan nilai signifika sebesar 0.002. Nilai sig < dari yaitu ($0,002 < 0,05$) dengan demikian dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama.

7. Hamid (2018) tentang *“The Role of Working Motivation as Mediation Variabel of Leadership and Spiritual Intelligence Influence Towards Employee Performance”* hasil menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak memiliki hubungan dengan kinerja karyawan juga kecerdasan spiritual yang langsung positif tetapi tidak memiliki pengaruh terhadapnya kinerja

karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan sepanjang waktu ini tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Model kepemimpinan yang paling banyak dominan adalah direktif, di mana para pemimpin lebih direktif, yang digunakan atau penerapan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Itu disebabkan dengan fakta bahwa karyawan lebih bersemangat dengan model kepemimpinan yang mendukung, dengan demikian produktivitas dan efektivitas karyawan tidak dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, terbukti bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap karyawan kinerja Kecerdasan spiritual tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dijelaskan bahwa sepenuhnya berkontribusi dan bertanggung jawab menunjukkan spiritual yang tinggi kecerdasan karyawan sehingga karyawan disepakati dengan memberikan kontribusi dan bertanggung jawab tetapi tidak dapat meningkat yang dapat dilihat dari produktivitas dan efektivitas karyawan. Kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja; itu sama dengan kecerdasan spiritual yang dimilikinya pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Motivasi kerja telah berperan sebagai mediator pengaruh penuh kepemimpinan terhadap karyawan kinerja, serta kecerdasan spiritual terhadap karyawan kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah Puncak Jaya Kabupaten. Ini berarti kepemimpinan yang lebih efektif diikuti oleh yang tinggi Motivasi kerja akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Itu berjalan sama dengan

kecerdasan spiritual yang lebih tinggi diikuti oleh motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, motivasi kerja telah pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan. Jadi, bekerja motivasi memiliki peran sebagai mediator penuh kepemimpinan dan kecerdasan spiritual pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam melaksanakan kepemimpinan, diharapkan untuk memperhatikan dan memahami lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal dan memberikan dukungan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka. Pemimpin perlu mengembangkan yang baru situasi dalam bekerja sehingga karyawan akan lebih bersemangat dan nyaman dalam bekerja. Untuk mempertahankan dan terus meningkatkan karyawan yang sudah baik kinerja, perlu memegang kepemimpinan dan kecerdasan spiritual pelatihan secara berkala untuk menambah pengetahuan dan pemahaman sejak itu membuktikan bahwa kepemimpinan dan kecerdasan spiritual tidak memiliki pengaruh kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif, sehingga untuk penelitian selanjutnya lebih baik mengeksplorasi lebih banyak belajar dengan menggunakan pendekatan kualitatif sehingga berpikir tentang kepemimpinan, kecerdasan spiritual dapat dipahami secara komprehensif. Diharapkan lebih memperhatikan lingkungan internal dan eksternal yang ada pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang sudah ada memiliki produktivitas tinggi. Dengan memahami lingkungan, kepercayaan karyawan dapat diperoleh sehingga karyawan akan mematuhi peraturan yang ada lebih banyak. Penting untuk

mengevaluasi, menempatkan, dan membagi karyawan yang kekurangan perhatian, dengan demikian karyawan dapat bekerja masing-masing dengan keterampilan mereka dan pengalaman, tidak ada karyawan yang berlebihan di bagian dan karyawan tertentu evaluasi kerja, serta diharapkan ada perhatian yang lebih terhadap nasihat spiritual terhadap karyawan untuk mengembangkan kinerja karyawan. Diharapkan untuk memahami dan mempertimbangkan karakteristik dan karyawan tempatkan karyawan berdasarkan bidang dan pengetahuan mereka juga pengalaman para karyawan. Hasil studi saat ini diharapkan berguna untuk membangkitkan kecerdasan spiritual, motivasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang selama ini kurang mendapat perhatian. Untuk selanjutnya peneliti, diharapkan untuk mengembangkan studi, terutama menambahkan beberapa variabel atau objek studi yang memiliki kesamaan dalam hal responden karakteristik, pekerjaan, dan lokasi sehingga dapat digeneralisasikan.

8. Sani dan Maharani (2012) tentang *“The Impact of Transformational Leadership and Organization Commitment On Job Performance With The Among Lectures of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior”* menyimpulkan sehubungan dengan keterbatasan penelitian ini, kami menyadari bahwa variabel prediktor dapat memiliki termasuk budaya organisasi (komitmen, OCB, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional). Masa depan peneliti di bidang ini dapat memeriksa hubungan antara variabel-variabel penelitian ini dan melihat ke dalam

persamaan dan perbedaan sehubungan dengan universitas yang berbeda. Hasil ini tidak dapat digeneralisasikan dari sampel ini (Universitas Islam) ke sampel lain (universitas non Islam). Juga penelitian ini terbatas pada prinsip laki-laki dan tidak menyelidiki perbedaan antara model untuk dosen pria dan wanita. Menganalisis kekhususan gender hubungan struktural penting untuk mengetahui lebih lanjut tentang model invariance di dua jenis kelamin. Terlebih lagi, penelitian ini dilakukan secara cross sectional. Penelitian longitudinal untuk penelitian masa depan akan kondusif untuk kami pemahaman lebih lanjut tentang dinamika kepemimpinan dalam organisasi. Untuk kepentingan kami, kami akan melanjutkan lebih jauh penelitian ketika kita cukup mengondisikan untuk memperbesar ruang lingkup penelitian kita tentang dampak budaya yang berbeda pada kepemimpinan dan perilaku para karyawan.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Variabel, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Achmad Sani dan Vivin Maharani (2012) “ <i>The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment On Job Performance With The Among Lectures of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim</i> ”	<i>Variabel Independent :</i> Kepemimpinan Transformational dan Komitmen Organisasi <i>Variabel Dependent :</i> Kinerja Karyawan	Metode : <i>Multivariate Regression dan Path Analysis</i>	Variabel prediktor dapat memiliki budaya organisasi (komitmen, OCB, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional).

	<i>Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior”</i>			
2.	Bryan Johannes Tampi (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Negara Indonesia,TBK”.	<i>Variabel Independent :</i> Gaya Kepemimpinan dan Motivasi <i>Variabel Dependent :</i> Kinerja Karyawan	Metode : Korelasi dan Regresi	Hasil adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 63%
3.	Andri Saputra (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistic (BPS) Kota Padang”.	<i>Variabel Independent :</i> Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. <i>Variabel Dependent :</i> Kinerja Karyawan.	Metode : Path Analysis	Hasil adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja, motivasi kerja terhadap kinerja,gaya kepemimpinan dan kinerja
4.	Wandra Agus Cahyono dkk (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Victory International Futures Malang”.	<i>Variabel Independent :</i> Gaya Kepemimpinan dan Motivasi <i>Variabel Dependent :</i> Kinerja Karyawan	Metode : Regresi dan Analisis Deskriptif	Hasil adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja, dan gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif secara simultan.

5.	Mustaqim (2016) <i>“The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employee Job Satisfaction”</i> .	<i>Variabel Independent :</i> Kepemimpinan dan Motivasi <i>Variabel Dependent :</i> Kepuasan kerja	Metode : Regresi	Hasil adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja. Sementara kemampuan variabel kepemimpinan dan variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 63%
6.	Ali Orozi Sougui (2016) <i>“The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunicati on Sector”</i> .	<i>Variabel Independent :</i> Kepemimpinan dan Motivasi karyawan <i>Variabel Dependent :</i> Kinerja	Metode : Deskriptif	Semua gaya kepemimpinan memiliki signifikan (positif atau negatif) pada motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan.
7.	Maryam Al-Sada dkk (2017) <i>“Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation In The Educational Sector in Qatar”</i> .	<i>Variabel Independent :</i> Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen, Motivasi. <i>Dependent :</i> sektor pendidikan	Metode : Regresi dan Analisis Deskriptif	Hasil adanya pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi .
8.	Wahyuniati Hamid (2018) <i>“The Role Of Working as mediation of leadership and spiritual intelligence influence towards employee performance”</i>	<i>Variabel Independent :</i> Kepemimpinan, kecerdasan spiritual, motivasi kerja <i>Variabel Dependent :</i> Kinerja Karyawan	Metode: <i>Partial least square (PLS)</i>	Kepemimpinan tidak memiliki hubungan dengan kinerja karyawan juga kecerdasan spiritual yang positif serta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Penelitian dari Achmad Sani dan Vivin Maharani, Bryan Johannes Tampi, Andri Saputra, Wandura Agus Cahyono dkk, Mustaqim, Ali Orozi Sougui, Maryam Al-Sada dkk, Wahyuniati Hamid.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip dalam (Winardi,2000:45) :

1. Menurut (Massie dan Douglas, 1975:295): “... *Leadership occurs when one person induces others to work toward some predetermined objective*”.
2. Menurut definisi lain dari (Koontz dan Donnel, 1959:429) : “... it leadership may be defined as the ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal.
3. Sementara (Winardi,2000:45) memklasifikasi seorang pemimpin, baik pemimpin formal atau pemimpin informal menjalankan dan melaksanakan dengan tugasnya dengan berbeda – beda berdasarkan : Derajatnya, bobotnya, daerah jangkauannya, sasaran – sasarannya

Di lain definisi kepemimpinan juga dikemukakan (Siagian,2002 dalam Fahmi, Abu 2014:203) yang mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini yang dimaksud adalah bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin walaupun secara pribadi (bawahan) hal tersebut tidak disenginya. (Robbins dan Judge, 2016:127) mengemukakan bahwa

kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai sebuah visi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Susilo (2018) mendefinisikan kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya.

(Terry dalam Thoha, 2003:5), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar mau bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di era sekarang ini pemimpin dituntut mau atau tidak mau menghadapi tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi pemimpin tersebut adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar bersedia mengerahkan kemampuannya terbaiknya untuk kepentingan kelompok dan organisasinya. Tidak jarang juga sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaan secara mutlak tanpa memperhatikan keadaan bawahannya, tentunya hal tersebut membuat suatu hubungan menjadi tidak harmonis. (Anoraga, 1992).

Jika definisi - definisi yang dikemukakan dapat ditarik hal – hal yang berhubungan dengan kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan itu karakter yang melekat dari diri seseorang untuk mempengaruhi bawahan agar mau menjalankan apa yang diperintahnya untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. Pemimpin dituntut untuk memiliki inovasi sendiri dalam memimpin.
- c. Keikutsertaan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan.
- d. Kemampuan mengubah “egosentrisme” para bawahan menjadi “organisasi-sentrisme”.

Dari sudut manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dalam konteks ini harus merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan taktik dan strategi yang tepat langkah organisasi dalam mencapai tujuannya akan berjalan dengan efektif dan efisien dalam penggunaan anggaran.

Selain seorang pemimpin harus merancang taktik dan strategi juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab, terlambat dalam mengambil keputusan dapat berakibat fatal bagi organisasi mengingat kita memiliki pesaing, serta berhadapan dengan berbagai konsekuensi seperti dana, waktu, dan efektivitas.

Keefektifitasan kepemimpinan sering kali juga diperoleh akibat keberhasilan pemimpin dalam memilih perilaku kekuasaannya secara tepat sesuai dengan kondisinya. (Ruky, 2006 dalam Fahmi, Abu 2014:205) menyebutkan seorang pemimpin yang sukses umumnya memiliki ciri – ciri seperti berikut : 1. Energik, 2. Ketekunan (*Perseverance*), 3. Berpendidikan (*Educated and Scholarly*), 4. Arif Bijaksana (*Good Jugement*), 5. Mempunyai kepribadian (*Personality*) yang baik, 6. Rasa percaya diri (*self convidence*), 7. Kreativitas dan kreatif, 8. Objektif dan seimbang.

2.2.1.2 Teori Tentang Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang membentuk suatu kontinuitas dari sifat otokratik hingga demokratik yang dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan terhadap pengikut. Yang dimana kombinasi dari berbagai faktor ini menentukan tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinannya.

a) Teori Sifat

Teori awal sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Awal dari munculnya teori ini yaitu pada waktu itu orang percaya bahwa kepemimpinan itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori ini berkaitan dengan teori *Great Man* yang menjadi pembeda dari teori ini adalah bakat yang dimiliki seseorang. Teori *Great Man* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seorang pemimpin memiliki kromosom (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin.

Sedangkan teori sifat yaitu para pemimpin yang memiliki sifat – sifat tertentu dan orang-orang yang memperlihatkan keramahan dan membangun struktur perilaku akan terlihat lebih efektif (Robbins 2016:252).

Beberapa pemimpin mungkin saja memiliki sifat – sifat yang tepat atau memperlihatkan perilaku yang tepat dan masih gagal. Sama pentingnya antara sifat

dengan perilaku adalah dalam mengidentifikasi para pemimpin yang efektif atau tidak efektif.

Winardi (2000:66) mengidentifikasi sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, diantaranya : Inteligensi, Inisiatif, Energi atau Rangsangan, Kedewasaan Emosional, Persuasif, Skill Komunikatif, Kepercayaan pada Diri Sendiri, Perseptif, Kreativitas, Partisipasi Sosial.

Sedangkan (Keith Davis,1972) dalam Thoha (2007:287) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi, yaitu: 1. Kecerdasan, 2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, 3. Motivasi diri dan dorongan prestasi, 4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Namun teori sifat ini bersifat lemah dikarenakan tidak menyediakan gambaran tentang apa yang dilakukan pemimpin yang efektif pada pekerjaan yang dilakukan. Diperlukan pengamatan untuk menguraikan perilaku pemimpin yang efektif dan tidak efektif

Meskipun teori ini dikatakan lemah tetapi pendekatan sifat ini tidak dikatakan lemah sepenuhnya dalam pernyataan (Stogdill,1948) yang dikutip dalam (Gibson dkk 1985:338) yang melihat nilai pendekatan menurut sifat dalam pernyataan : *“Pandangan bahwa kepemimpinan secara keseluruhan bersifat situasional sehingga tidak ada karakteristik pribadi yang dapat memprediksi kepemimpinan, nampaknya terlalu menekankan hakekat situasi dan meremehkan sifat pribadi dalam kepemimpinan”*. Jadi, setiap pemimpin memimpin bawahannya

sesuai situasi dalam organisasinya dan tidak tergantung dalam sifat pribadi seorang pemimpin dalam dirinya.

b) Teori Perilaku

Sekitar tahun 1940-an, para peneliti mulai menjelajah ungkapan bahwa cara seseorang bertindak menentukan keefektifan kepemimpinan orang yang bersangkutan. Para peneliti tersebut mengkaji perilaku dan dampaknya atas prestasi dan kepuasan bawahannya. Namun sekarang terdapat teori perilaku yang terkenal dalam kepemimpinan.

1. Penelitian Universitas Michigan

Pada tahun 1947 kantor riset Angkatan Laut mengadakan kontrak kerja sama dengan *Pusat Riset Survei Universitas Michigan* untuk melakukan penelitian pada perusahaan asuransi *Prudential*. Likert melakukan penelitian untuk menemukan prinsip – prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif dalam mengelola upaya orang – orang untuk mencapai sasaran prestasi dan kepuasan yang diharapkan (Likert, 1961 dalam Gibson dkk, 1985:338), penelitian ini menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang diberi nama “orientasi karyawan” dan “orientasi pekerjaan.

Kriteria keefektifan kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini mencakup :

- a) Produktivitas per jam kerja atau ukuran lain yang serupa dalam keberhasilan organisasi
- b) Kepuasan kerja

- c) Tingkat pergantian karyawan, absen, dan keluhan
- d) Barang sisa yang terbuang
- e) Motivasi karyawan dan pimpinan

Melalui wawancara dengan pemimpin dan pengikutnya, peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu berorientasi pada pekerjaan (*job centered*) dan berorientasi pada karyawan (*employee centered*). Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan mempraktekan penyeliaan secara ketat sehingga bawahan melaksanakan tugas yang diberikan dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan dengan jelas. Pemimpin jenis ini mengandalkan kekuasaan paksaan, imbalan, dan legitimasi untuk mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahan. Serta perhatian terhadap karyawan menjadi hal yang penting dalam penelitian ini.

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan yakin akan perlunya pendelegasian dalam pengambilan keputusan dan upaya dalam membantu karyawan memenuhi kebutuhannya dengan menciptakan lingkungan kerja. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan ini menaruh perhatian pada kemajuan pribadi, pertumbuhan, dan prestasi karyawan.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam Studi Kepemimpinan Universitas Michigan pemimpin yang berpusat pada karyawan hanya mengawasi secara umum pekerjaan bawahannya serta ia berusaha agar orang lain merasakan otonom atau dukungannya, sedangkan pemimpin yang berpusat pada pekerjaan mengawasi secara langsung secara ketat pekerjaan bawahannya.

Namun di penelitian ini hanya terbatas oleh dua sifat tersebut sehingga terlalu menggeneralisasi sifat yang mungkin lebih dari itu.

2. Penelitian Ohio

Pada tahun 1945, Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan pada bidang kepemimpinan. Suatu tim riset interdisipliner mulai dari ahli psikologi, sosiologi, dan ekonomi mengembangkan dan menggunakan kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin (*the leader behavior Description Questioner LBDQ*), kuesioner ini digunakan untuk menganalisa kepemimpinan dalam berbagai tipe kelompok dan situasi (Stogdill dan Coons, 1957) yang dikutip dalam (Thoah, 2007:279).

Penelitian ini dilakukan atas beberapa komandan Angkatan Udara dan anggota – anggota pasukan pengebom (*bombers crew*), pejabat sipil di Angkatan Laut, pengawas – pengawas dalam pabrik, administrator perguruan tinggi, guru, kepala guru, pemilik sekolah, pemimpin berbagai gerakan mahasiswa, dan kelompok sipil lainnya.

Studi Ohio memulai penelitian dengan berbekal premis awal bahwa tidak ada kepuasan atas rumusan maupun definisi tentang kepemimpinan yang ada. Mereka tahu hasil kerja dari pendahulunya banyak berasumsi bahwa “Kepemimpinan” selalu diartikan “Kepemimpinan yang baik”, namun Tim peneliti Ohio tetap melakukan penelitian tanpa memperdulikan rumusan yang ada baik itu dikatakan efektif atau tidak.

Langkah awal penelitian LBDQ dikelola dalam suatu situasi yang beraneka. Agar dapat mengamati perilaku pemimpin diartikan sebagai faktor yang dianalisis. Akhirnya, Tim peneliti merumuskan dalam hal memimpin pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yaitu: struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), dan perhatian (*consideration*).

Struktur pembuatan inisiatif ini menunjukkan kepada perilaku perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan bawahan, serta usahanya didalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan.

Di dalam menelaah perilaku pemimpin, tim dari Universitas Ohio ini menemukan kesimpulan bahwa perilaku struktur inisiatif dan perhatian tersebut berbeda dan terpisah satu sama, perilaku pemimpin bisa jadi kombinasi dari keduanya.

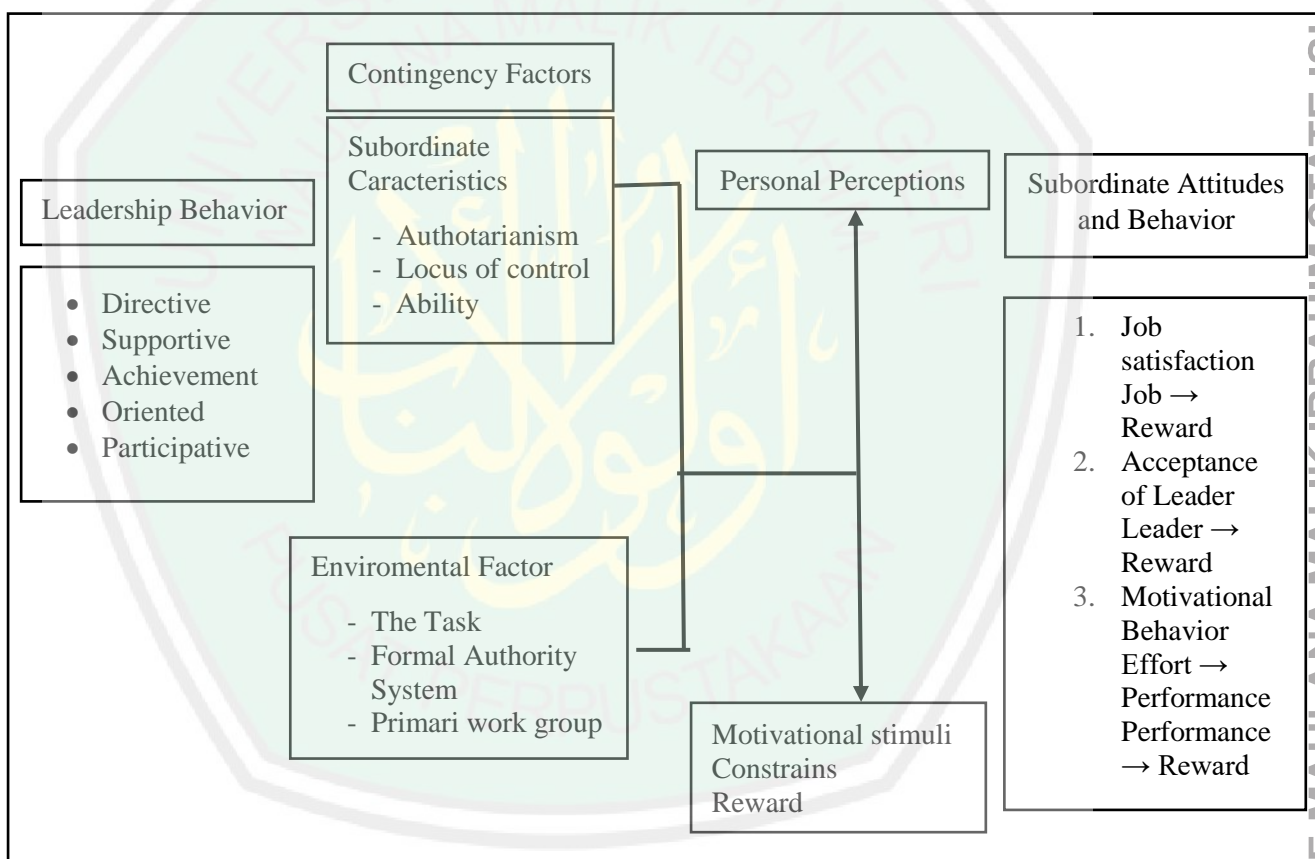
3. Path-Goal Theory

Path-Goal Theory atau model kepemimpinan jalur tujuan dikembangkan oleh Robert House, teori ini mengutip dari elemen – elemen dari riset Universitas Ohio mengenai struktur dan keramahan, serta ekspektansi dari teori motivasi, teori ini memprediksi keefektifan pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan (House and Mitchell,1971). Di dalam

teori ini pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikutnya, kinerja, dan kepuasan.

Berikut ini adalah gambar dari *Path-Goal Theory* dari Robert J. House sebelum direvisi:

Gambar 2.1
Path-Goal Theory of Leadership Robert J. House yang belum direvisi



Sumber : House dan Mitchell 1975

Dasar *path-goal* ini adalah teori motivasi ekspektansi yang dikembangkan Victor Vroom. Teori awal dari *path-goal* ini menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan dari bawahan dan membuat imbalan tersebut menjadi satu kesatuan (*contingent*)

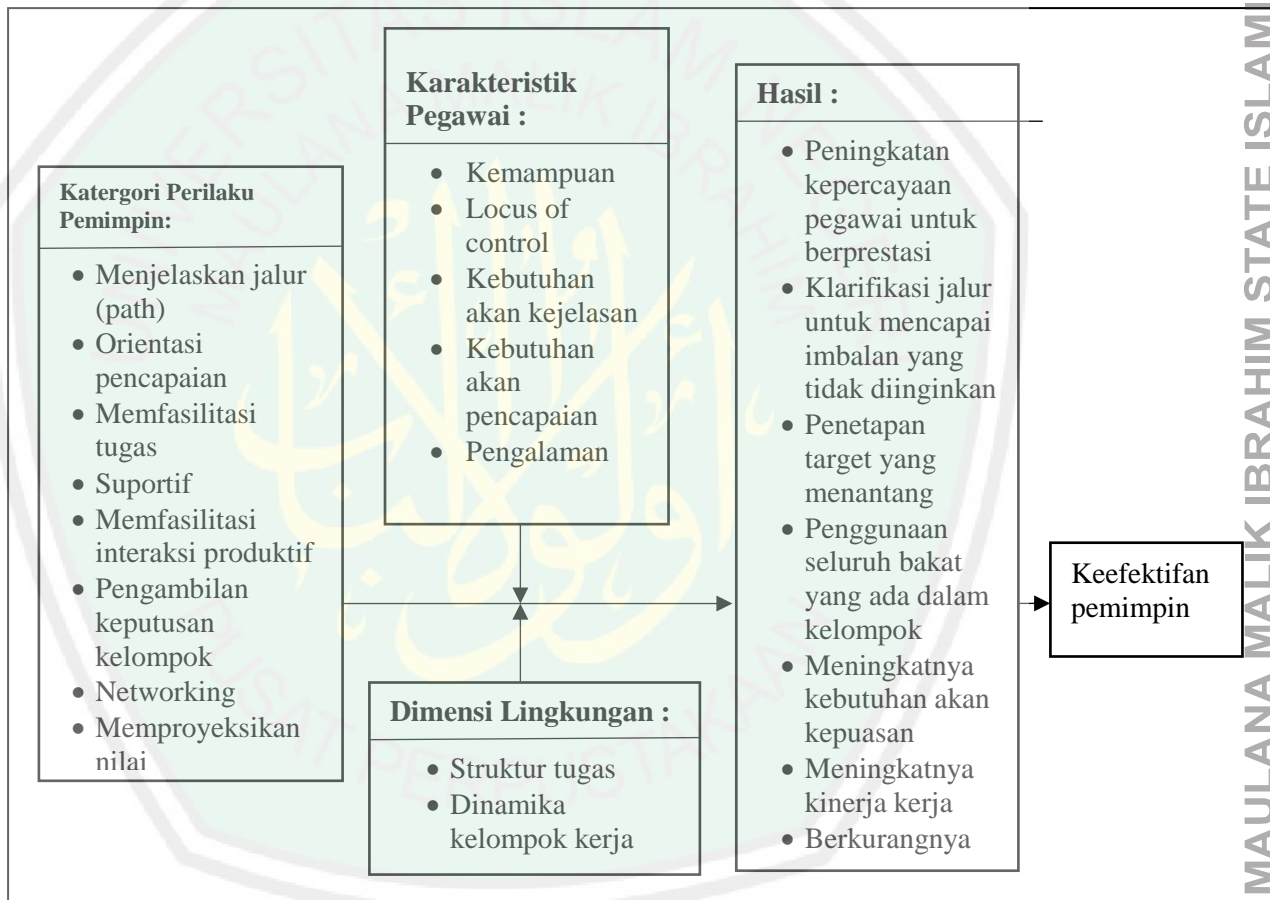
dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan yang spesifik. Beberapa orang berpendapat bahwa peran terpenting seorang pemimpin adalah dengan cara memberikan klarifikasi kepada bawahan tentang perilaku yang paling mungkin untuk mencapai tujuan. Aktivitas inilah yang dinamakan *path clarification* (klarifikasi jalur).

Di dalam perkembangan teori jalur tujuan ini mendorong perkembangan teori yang menyebutkan adanya empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin (direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian/achievement oriented) dan tiga sikap bawahan (kepuasan kerja, penerimaan terhadap pemimpin, dan harapan mengenai hubungan antara usaha-kinerja-dan imbalan). Pemimpin yang direktif cenderung memberitahu bawahan apa yang dia harapkan dari mereka, pemimpin yang suportif memperlakukan bawahan dengan sejajar. pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan ide serta saran mereka sebelum mengambil keputusan dan pemimpin yang *achievement-oriented* akan membuat target yang menantang, mengharapakan bawahan bekerja dalam level tertinggi dan terus menerus mencari peningkatan kinerja.

Ada dua variabel situasi atau kontingensi pada teori *path-goal*. Variabel ini adalah karakteristik pribadi bawahan dan tuntutan serta tekanan dari lingkungan yang harus diatasi oleh bawahan untuk mencapai target kerja dan mendapat kepuasan.

Sedangkan dibawah ini mengilustrasikan karakteristik dari kerangka *path-goal* yang telah direvisi House

Gambar 2.2
Kerangka jalur tujuan (*path-goal*) yang telah direvisi House



Sumber : House and Mitchell (1975) dalam Ivancevich *et al* (2006:206)

Menurut Schriesheim dan Neider (*dalam* Ivancevich, 2006) dalam perkembangan teori jalur tujuan ini memerlukan penelitian lebih lanjut dikarenakan kebanyakan penelitian sekarang hanya meneliti secara parsial terhadap model ini.

Meskipun demikian, dalam sisi positif model ini merupakan perbaikan dari teori trait dan perilaku. Di dalam model ini berusaha menunjukkan faktor mana yang mempengaruhi motivasi melakukan kinerja. Selain itu, pendekatan ini memperkenalkan faktor situasi dan perbedaan individu ketika kita mempelajari perilaku pemimpin dan juga hasil perilaku seperti kepuasan dan kinerja. Model ini juga menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan tertentu berfungsi dengan baik pada situasi tertentu. Seiring bertambahnya penelitian hasil penelitian.

Dari semua definisi dan teori yang dipaparkan dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan setiap orang memiliki ciri khas masing – masing karena gaya kepemimpinan yang sama tidak akan efektif dalam setiap situasi. Dapat kita ketahui situasi atau lingkungan dapat berubah – ubah. Sedikit sekali individu – individu menonjol sebagai pemimpin dalam setiap situasi.

Praktek serta gaya kepemimpinan yang terdiri dari suatu jalinan bermacam – macam faktor yang sifatnya kompleks, seperti : kepribadian pemimpin, skill pemimpin, pengalaman, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi dan iklim organisasi. (Winardi, 2000:67).

Ada pemimpin yang bersifat fleksibel yang dapat menyesuaikan diri dari setiap situasi, namun banyak pula dari mereka yang tidak dapat menyesuaikan diri, oleh karena itu pemimpin dituntut untuk selalu melalui latihan – latihan fleksibilitas agar jika terdapat perubahan-perubahan dalam organisasi pemimpin lebih siap menghadapi.

2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008:34) seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator – indikator, yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan

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

2. Kemampuan motivasi

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

3. Kemampuan komunikasi

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

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

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

5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menjadi salah satu faktor yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Yang diartikan sebagai kewajiban dalam menanggung, memikul tanggung jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin, karena semakin baik kemampuan pemimpin dalam hal mengendalikan emosi semakin disegani karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat keefektifan dalam mengambil keputusan serta mempertanggung jawabkan apa yang diputuskan melihat pemimpin menjadi nahkoda suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2.1.4 Kepemimpinan dalam Islam

Mengutip dari pernyataan Hafidhuddin dan Tanjung (2003) dalam Fahmi, Abu *et al* (2014:209) istilah yang merujuk pada pemimpin. Pertama, adalah kata *umara* yang sering disebut dengan *ulul amri*. Hal itu terdapat pada Al-Qur'an surah An-Nisaa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ
وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا - ٥٩

Artinya: “Hai orang – orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalilah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar – benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.

Dalam ayat tersebut dikatakan bahwa *ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dapat diartikan dari sini, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan bawahannya.

Kedua, pemimpin juga disebut *khadimul ummah* (pelayan umat). Menurut istilah tersebut, seorang pemimpin harus menempatkan diri sebagai pelayan masyarakat. Dan seorang pemimpin harus memikirkan bagaimana caranya agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan yang sejahtera, serta masyarakat sekitar yang menerima keberadaan perusahaan itu. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, kekuasaan yang dimiliki bukan sekedar kekuasaan yang formalistic atau

hanya sekedar jabatan tetapi menimbulkan *power* (kekuatan) yang lahir dari kesadaran. (Fahmi, Abu dkk 2014:210)

Dalam H.R. Muslim tentang Kepemimpinan :

أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ
الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ
رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ
فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Rasulullah ﷺ bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang iman adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya”. (H.R. Bukhori).

Maksud dari hadist tersebut adalah semua orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban di hadapan Allah SWT. Oleh karena itu dapat dikatakan manajer yang sukses dalam sebuah organisasi adalah manajer yang juga mampu memimpin. Sekalipun mempunyai bawahan tetap mempunyai kewajiban melaksanakan tugasnya, tidak hanya saja harus baik tetapi juga harus benar untuk mewujudkan cita-cita organisasi atau perusahaan. (Ilfi, Nur Diana 2012:168)

2.2.2 Motivasi

2.2.2.1 Definisi Motivasi

Dalam mencapai tujuannya organisasi memerlukan peranan manusia yang perlu terlibat langsung di dalamnya, untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi maka motivasi manusia tersebut sangat diperlukan, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang – orang untuk bekerja.

Berikut ini adalah definisi motivasi kerja yang dikutip oleh (Mangkunegara,2013:93) :

1. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 1999).
2. Abraham Spierling (1987) mengemukakan bahwa “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri).
3. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (1969) bahwa “*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*” (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Suatu dorongan dalam diri sering kali disamakan dengan motif. Dorongan atau tenaga merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *Driving Force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan memiliki tujuan tertentu (Hasibuan,2014:95).

Wexley & Yukl (*dalam* As'ad, 2001:75) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "*The process by which behavior is energized and directed*". Maksud dari pengertian tersebut adalah pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Sehingga motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. (Hasibuan (1999) *dalam* Sutrisno (2009:111).

Terdapat dua prinsip yang dikemukakan oleh Hamalik (1993) *dalam* Sutrisno (2009:111) untuk meninjau motivasi, yaitu :

1. Motivasi dipandang sebagai suatu proses.
2. Menentukan karakter dari proses.

Motivasi dalam bekerja menjadi sangat penting dalam mempengaruhi produktivitas karyawan oleh karena itu manajer harus selalu mencari bagaimana cara menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya dalam melaksanakan tugas - tugasnya. Walaupun motivasi bukan satu – satunya faktor yang memengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Terdapat faktor lain juga yang

ikut mempengaruhi seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan.

2.2.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan (Sutrisno, 2009:116-120) :

1. Faktor Internal

a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk selalu mempertahankan hidup seseorang akan akan mengerjakan apa saja, tidak terkecuali pekerjaan itu baik atau jelek, halal atau haram,dan sebagainya. Dalam hal pekerjaan keinginan untuk hidup meliputi kebutuhan untuk:

1. Memperoleh kompensasi yang memadai.
2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk memiliki suatu benda akan mendorong seseorang untuk bekerja hingga keinginan tersebut tercapai.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Sebab keinginan seseorang dalam bekerja adalah untuk dihormati orang lain serta memperoleh status sosial yang lebih tinggi

orang akan bekerja keras demi mempertahankan harga diri, nama baik, dan kehormatan yang ingin dimiliki, dan status sosial.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pekerjaan meliputi hal – hal sebagai berikut :

1. Adanya penghargaan akan prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil & bijaksana.
4. Perusahaan tempat kerja memiliki nilai baik di mata masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Sebab seseorang bekerja bisa jadi penyebab orang tersebut bekerja, namun terkadang keinginan dalam berkuasa ini dipenuhi dengan cara cara yang tidak terpuji. Dalam pengertian yang positif keinginan untuk berkuasa seperti ingin menjadi ketua atau kepala dalam suatu perusahaan, si pemilih akan melihat sendiri bahwa orang tersebut bersungguh – sungguh dalam bekerja, sehingga pantas untuk dijadikan kepala dalam organisasi atau kerja.

Kembali lagi ke pribadi masing – masing karyawan yang memiliki kadar kemampuan dalam bekerja yang berbeda – beda yang harus diperhatikan oleh seorang karyawan dalam memperoleh kepuasan dalam bekerja. Karyawan akan merasa puas jika dalam pekerjaan terdapat.

1. Hak otonomi.
2. Variasi dalam pekerjaan.
3. Kesempatan untuk menyumbangkan pemikiran.
4. Kesempatan memperoleh timbal balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor eksternal

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar tempat karyawan itu sedang melakukan pekerjaan serta dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, tempat kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan antar pekerja di tempat tersebut. Tentunya lingkungan kerja yang baik dan memadai akan memotivasi karyawan tersendiri dalam melakukan pekerjaan dengan baik, begitu juga sebaliknya jika lingkungan kerja yang kotor dan buruk karyawan akan cepat lelah dan kreativitas menurun.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang menjadi sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya bisa menjadi alat motivasi yang ampuh bagi perusahaan tempat bekerja untuk mendorong karyawan bekerja dengan giat.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervise dalam pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa terjadi kesalahan. Bila supervise yang dekat dengan para karyawannya menguasai lika – liku suatu pekerjaan dan penuh dengan sifat – sifat kepemimpinan, suasana kerja akan terasa bersemangat dan bergairah.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan bekerja mati – matian untuk mengorbankan apa yang ada dalam dirinya untuk perusahaan, tentunya membutuhkan jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan mengingat mereka bekerja tidak hanya untuk hari ini saja, tetapi mereka akan bekerja sampai tua dan cukup dalam satu perusahaan. Hal ini akan terwujud apabila perusahaan tempat dia bekerja memberikan jaminan karier untuk masa depan seperti promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya.

e. Status dan tanggung jawab

Dalam suatu pekerjaan status atau kedudukan menjadi dambaan dari setiap karyawan. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat ia akan menduduki suatu jabatan dalam perusahaan. Dengan menduduki suatu jabatan, orang akan merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f. Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang diterapkan di perusahaan besar yang bersifat mengatur dan melindungi para karyawan tidak lain ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan tempat dia bekerja, yang mencakup hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, terkadang motivasi menjadi faktor motivasi karyawan dalam bekerja. Yang menjadi hal terpenting dalam penerapan peraturan ini adalah bagaimana pihak perusahaan mengkomunikasikan ke karyawan agar mereka benar – benar paham dan bisa menjadi pegangan dalam bekerja.

2.2.2.3 Teori Tentang Motivasi

Teori motivasi yang dikemukakan oleh tokoh mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Tidak lain, isi dari teori motivasi tersebut akan membantu memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan agar saling terlibat dalam suatu organisasi. Teori ini membantu para manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di dalam organisasi.

1. Teori Kepuasan Motivasi Kerja

1. Hierarki kebutuhan Maslow

Dasar dari teori ini adalah perilaku seseorang pada suatu ketika biasanya akan ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat, oleh karena itu hendaknya perlu dipahami oleh setiap pemimpin bahwa pada umumnya setiap bawahan mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang dianggap paling

penting. Disimpulkan dari psikologi humanistic dan pengalaman klinisnya. Abraham Maslow yakin bahwa jika satu tingkat kebutuhan dipenuhi, tingkat tersebut tidak memotivasi lagi. Tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya diaktifkan untuk memotivasi individu.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia sebagai berikut (Hasibuan,2016:94)

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological*)

Kebutuhan ini disebut juga kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, seksual, bernafas. Maslow menyebutkan bahwa fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar yang didasari kebutuhan tersebutlah yang akan mendorong seseorang untuk bekerja demi mendapatkan imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhan tadi.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety*).

Setelah kebutuhan fisiologis dirasa terpenuhi maka seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman atau perlindungan. Berbagai upaya akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan ini dengan melalui :

- 1) Selalu memberikan informasi agar para karyawan lebih bersikap hati – hati dan waspada.
- 2) Menyediakan tempat kerja yang aman dari kecelakaan (kebakaran, keruntuhan, dan sebagainya)

- 3) Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja di tempat yang beresiko tinggi terjadinya kecelakaan.
- 4) Memberikan kepastian kerja, contohnya : tidak akan di PHK kan, dan adanya jaminan kepastian karier.

3. Kebutuhan akan hubungan sosial

Atau disebut *affiliation needs* merupakan hubungan untuk hidup tingkat tiga. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan hidup bersama dengan orang lain dan dapat terpenuhi jika bersama masyarakat, karena memang orang sekitar lah yang dapat memenuhinya kebutuhan akan sosial meliputi :

- 1) Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain.
- 2) Kebutuhan akan dihormati orang lain.
- 3) Kebutuhan untuk selalu diikutsertakan dalam pergaulan.
- 4) Kebutuhan akan prestasi.

4. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

Setiap orang yang normal tentu membutuhkan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (hak istimewa) diri dari lingkungannya. Dapat dikatakan semakin tinggi kedudukan atau status, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri biasanya berupa symbol – symbol, dengan symbol – symbol tertentu kehidupannya akan terasa lebih berharga.

5. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tertinggi. Untuk memenuhi kebutuhan ini seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan dalam diri. Dalam kondisi seperti ini seseorang akan melihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing – masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan untuk pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara seperti ikut diskusi, seminar, dll yang sebenarnya keikutsertaan bukan didorong atas nama pekerjaan, tetapi murni berasal dari dorongan dalam diri yang ingin mengembangkan kapasitas dirinya yang optimal. Kebutuhan seperti ini memiliki ciri – ciri sebagai berikut:

- 1) Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus diperoleh oleh usaha sendiri.
- 2) Pemenuhan kebutuhan ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang.

2. McClelland's Theory of Needs

David McClelland melakukan serangkaian riset empirisnya pada tahun 1953 bersama asosianya di Universitas Harvard Amerika Serikat dengan menghasilkan tiga kebutuhan manusia yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka (Zainal dkk, 2014:622), dengan memfokuskan pada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need of achievement*) yaitu kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
 - b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need of power*) kebutuhan ini akan membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam melakukan tugasnya masing – masing.
 - c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*needs of affiliation*) yaitu hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di suatu organisasi.
3. Theory X dan Y

Menurut McGregor organisasi tradisional dengan ciri – cirinya yang sentralisasi dalam pengambilan keputusan, hubungan piramida antara atasan dan bawahan, dan pengendalian kerja eksternal, adalah pada hakikatnya berdasarkan atas asumsi mengenai sifat manusia dan motivasi (McGregor,1966 dalam Thoha,2007:241).

Dalam mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia Douglas McGregor membedakan 2 perilaku manusia dengan memberi label X untuk *negative* dan Y untuk *positive*, McGregor akhirnya merumuskan asumsi asumsi sebagai berikut:

Teori X (*negative*) merumuskan asumsi sebagai berikut:

1. Tidak suka bekerja
2. Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab serta menyukai diarahkan atau perintah.

3. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah dalam organisasi.
4. Hanya membutuhkan motivasi fisiologi dan keamanan saja.
5. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori Y (*positive*) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan dengan sesuatu yang lumrah, wajar baik digunakan sebagai tempat bermain atau beristirahat (Zainal dkk, 2014:623).
2. Karyawan akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen secara objektif
3. Karyawan akan melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.
4. Motivasi karyawan tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, tetapi juga pada kebutuhan fisiologi dan keamanan. (Thoah,2007:243)

Kesan yang dapat diambil dari teori ini adalah bahwa manajer-manajer yang menerima asumsi-asumsi teori X akan mempergunakan pendekatan secara langsung, pengendalian, dan pengawasan secara ketat terhadap bawahannya. Sementara itu asumsi teori Y manajer akan bersikap membantu, mendukung, dan mempermudah orang dalam mengembangkan kreativitasnya.

4. Expectancy Teori

Saat ini, salah satu teori yang dapat diterima secara luas tentang motivasi adalah dari *Victor Vroom* pada tahun 1964 yang lebih menekankan hasil, ketimbang kebutuhan. Dalam hal ini seperti, harapan bonus, kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan. Lebih dasarnya, teori ini memfokuskan hubungan seperti berikut:

1. *Effort performance relationship*, yaitu probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang lebih baik.
2. *Performance reward relationship*, yaitu tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan harapan yang diinginkan.
3. *Reward personal goal relationship*, yaitu pengharapan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu di dalam bekerja.

Expectancy theory menjelaskan kenapa banyak karyawan tidak termotivasi di dalam pekerjaannya, dan pola dasarnya adalah pemahaman antara individu dan hubungannya dengan hasil kerja dan kemampuan kerja antara hasil kerja dan penghargaan dan penghargaan dan kepuasan tujuan individu.

Grand Teori motivasi kerja yang relevan dalam penelitian ini adalah Teori Kebutuhan Abraham Maslow, peneliti memilih teori ini dikarenakan didalam teori tersebut memuat sebagian besar kebutuhan mendasar dari seorang manusia walaupun terkadang kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu

kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara kenyataan dan dorongan dalam diri karyawan, walaupun memiliki kebutuhan yang berbeda-beda dalam pekerjaan namun teori ini banyak menjadi rujukan dari teori teori sesudahnya.

Apabila seorang pegawai yang kebutuhannya belum terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Namun sebaliknya jika kebutuhan yang terpenuhi maka akan timbul rasa bahagia di pegawai tersebut. Dapat disimpulkan jika kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai dan kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya terdahulu.

Dasar dari pemikiran Maslow, diilhami oleh kenyataan bahwa manusia akan tidak terlepas dari kebutuhan yang harus dipenuhi, yaitu:

- 1) Manusia adalah makhluk sosial yang selalu ingin dan menginginkan yang banyak dan terus ingin.
- 2) Sebuah kebutuhan yang terpuaskan tidak menjadi alat motivasi dari pelakunya, hanya kebutuha yang belum terpenuhi yang menjadi motivasi.
- 3) Manusia adalah makhluk sosial yang jelas menginginkan keempat aspek, yaitu: (a) kebutuhan untuk diterima oleh orang lain (b) kebutuhan akan rasa yang dihormati (c) kebutuhan untuk selalu merasa kemajuan dan tidak menyenangi kegagalan (d) kebutuhan akan ikut serta. (Hasibuan, 1999)

Menurut penulis konsep mengenai kebutuhan ini sebenarnya merupakan suatu kenyataan yang sifatnya perseorangan sebagai akibat dari banyak faktor yang mempengaruhi terhadap perkembangan dari seseorang, seperti faktor

sosial, ekonomi, kultural, pendidikan, dan faktor keluarga. Faktor tersebutlah yang menyebabkan kebutuhan setiap manusia berbeda – beda yang terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang.

Dengan sikap yang berbeda tersebut, motivasi untuk melakukan aktivitas juga berbeda pula dikarenakan seseorang merasakan suatu kebutuhan tertentu dan perbuatan yang terarah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Apalagi tujuan yang telah dicapai, manusia akan puas dan akan mengulanginya sehingga lebih kuat dan mantap.

2.2.3.4 Indikator Motivasi Kerja Menurut Maslow

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2014:104) menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik. Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Fisiologis (Kebutuhan fisik)

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

2. Keamanan

Kebutuhan ini ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

3. Sosial

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima kelompok dan kebutuhan untuk diterima dalam kelompok serta kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

5. Aktualisasi diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Untuk memenuhi kebutuhan ini perusahaan bisa menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Dari pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda tidak menyeluruh tentang gaji yang diterima tetapi bisa saja karyawan mempunyai motivasi karena faktor lain yang telah disebutkan.

2.2.2.5 Motivasi Kerja dalam Islam

Islam memandang motivasi sebagai sesuatu yang sangat penting, seperti firman Allah dalam surah Al-Baqarah [2]:148 motivasi kerja diartikan “*fastabiqul khairat*” atau berlomba – lomba dalam kebajikan.

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ

قَدِيرٌ ۙ ١٤٩-

Artinya : “Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba – lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh Allah Mahakuasa atas segala sesuatu”.

Ibnu Katsir menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan umat adalah para pemeluk agama (umat Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wassalam dan umat – umat sebelumnya) dan kiblat di sini adalah kiblat Ka’bah.

Didalam ayat tersebut juga mengandung pengertian dalam mengisyaratkan suatu tuntunan agar hamba – hamba Allah yang beriman selalu berlomba – lomba dalam hal kebajikan. Allah Subhanahuata’ala hendak membentuk mentalitas dalam pribadi orang beriman untuk selalu bersemangat dan selalu termotivasi untuk melakukan kebaikan.

Dalam Hadist yang diriwayatkan oleh H.R Muslim tentang motivasi

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَابْنُ مُمَيْرٍ قَالَا حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ إِدْرِيسَ عَنْ رَبِيعَةَ بْنِ عُثْمَانَ

عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ يَحْيَى بْنِ حَبَّانَ عَنْ الْأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ حَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ حَيْرٍ احْرِصْ عَلَىٰ مَا يَنْفَعُكَ

وَاسْتَعِينُ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ

وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Aku mendengar Rasulullah ﷺ bersabda: “Orang mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai oleh Allah Subhanahu wa Ta’ala daripada orang mukmin yang lemah. Pada masing – masing memang terdapat kebaikan. capailah dengan sungguh-sungguh apa yang berguna bagimu, mohonlah pertolongan kepada Allah Azza wa Jalla dan janganlah kamu menjadi orang yang lemah. Apabila kamu tertimpa kemalangan, maka janganlah kamu mengatakan: “Seandainya tadi saya berbuat begini dan begitu, niscaya tidak akan menjadi begini dan begitu”. Tetapi katakanlah:”ini sudah takdir Allah dan apa yang dikehendaki-Nya pasti akan dilaksanakan-Nya. Karena sesungguhnya ungkapan kata seandainya akan membukakan jalan bagi godaan syetan.” ”. (Hadist Riwayat Muslim).

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Hal inilah yang meningkatkan produktivitas kerja sehingga tercapai jugalah tujuan perusahaan. Menurut Al-Ghazali sebuah perilaku terjadi karena peran dari *junud al-qalbu* atau tentara hati.

Dalam diri manusia terdapat dua kelompok *junud al-qalb*, yaitu yang bersifat fisik berupa anggota tubuh yang berperan sebagai alat dan yang bersifat psikis. Yang bersifat psikis diwujudkan dalam dua hal, yaitu *syahwat* dan *ghadlab* yang berfungsi sebagai (*iradah*) *Syahwat* mendorong untuk melakukan sesuatu dan *Ghadlab* mendorong kepada Allah Subhahuata’ala. Akan tetapi, dalam praktiknya perilaku ini terbagi ke dalam tiga hirarki yaitu: a) hirarki motivasi *Ammara* (*hedonistic*) b) motivasi *Lawwamah* (*skeptic*) dan c) motivasi *Muthmainnah* (*spiritualistic*). (Zainal. 2014:618)

Mengingat bahwa setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda – beda, maka menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan

dan harapan karyawan, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan itu kedepannya.

2.2.3. Kinerja

2.2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja yang sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian dari kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Mangkunegara (2013:67).

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:32) menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Sehingga kinerja karyawan mempengaruhi sebanyak apa mereka memberikan kontribusi kepada perusahaannya yang meliputi 1. Kuantitas keluaran 2. Kualitas keluaran 3. Jangka waktu keluaran 4. Kehadiran di tempat kerja 5. Sikap kooperatif.

Menurut Gybson et al. (1996:45) kinerja karyawan adalah ukuran yang digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada waktu tertentu dan dapat digunakan sebagai alat pengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Hasibuan *dalam* Mangkunegara, (2007:17) aspek – aspek yang dinilai dalam kinerja mencakup sebagai berikut: 1. Kesetiaan, 2. Hasil kerja, 3.

Kejujuran, 4. Kedisiplinan, 5. Kreativitas, 6. Kerjasama, 7. Kepemimpinan, 8. Kepribadian, 9. Prakarsa, 10. Kecakapan, dan 11. Tanggung jawab.

Berdasarkan uraian definisi tentang kinerja tersebut maka dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi yang diinginkan.

2.2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:189) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

1) Kemampuan dan keahlian

Semakin karyawan memiliki kemampuan dan keahlian semakin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar sesuai dengan yang telah ditetapkan, dapat diartikan kapasitas kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan yang baik juga akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula sehingga bisa disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan kerja

Jika pekerjaan memiliki rancangan yang baik karyawan akan mudah dalam menjalankan pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar.

4) Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang baik akan mempengaruhi kesungguhan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi.

5) Motivasi kerja

Karyawan yang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maka akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik pula yang kemudian menghasilkan kinerja yang baik

6) Kepemimpinan

Perilaku pemimpin juga mempengaruhi kinerja karyawan seperti bagaimana cara dia mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab.

7) Gaya kepemimpinan

Mengenai bagaimana sikap yang ditunjukkan dalam melakukan kepemimpinan.

8) Budaya organisasi

Kebiasaan atau norma yang mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima harus dipenuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan kerja

Perasaan akan senang dan gembira setelah melakukan suatu pekerjaan, akan menimbulkan semangat untuk bekerja.

10) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang memadai berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan dengan sesama rekan kerja dapat menimbulkan rasa semangat sendiri bagi karyawan.

11) Loyalitas

Faktor loyalitas akan membuat karyawan bekerja dengan sungguh – sungguh sekalipun keadaan dalam kondisi yang kurang baik.

12) Komitmen

Komitmen yang diartikan sebagai kepatuhan karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuatnya akan membuat mereka sadar akan kebijakan dan peraturan yang berlaku di tempat perusahaan tempat dia bekerja.

13) Disiplin kerja

Bentuk disiplin kerja dalam melaksanakan pekerjaan seperti masuk kerja tepat waktu, mengerjakan pekerjaan tepat waktu hal ini juga mempengaruhi kinerja.

Dari penjelasan diatas faktor gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013:67)

<i>Human Performance</i>	= <i>Ablity + Motivation</i>
<i>Motivation</i>	= <i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i>

Sumber : Mangkunegara, 2013

Gambar 2.3 **Motivasi Kerja dari *Content Theory***

Dari gambar tersebut dapat dianalisa bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari kemampuan karyawan ditambah dengan motivasi yang melatarbelakangi ia bekerja, motivasi merupakan gambaran dari sikap dengan situasi yang dialami saat bekerja, sedangkan kemampuan ia dalam bekerja merupakan hasil dari pengetahuan dengan skill (keahlian) yang ia miliki saat bekerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa jika salah satu faktor tidak bisa dipenuhi oleh karyawan maka tidak akan menghasilkan hasil yang diharapkan.

a) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya jika karyawan yang memiliki IQ di atas rata – rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugas yang diberikan, maka ia akan mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b) Faktor motivasi

Motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja guna menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap orang memiliki faktor yang mempengaruhi kinerja mereka, tergantung bagaimana ia mempertahankan kinerja mereka serta yang selalu mendorong motivasi karyawan untuk selalu berusaha mencapai prestasi kerja, selain itu kinerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, tujuan, dan situasi) guna memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Mangkunegara (2013:68) menyebutkan sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “MODAL” dan “KREATIF”. MODAL merupakan singkatan dari M= Mengolah, O= Otak, D= Dengan, A= Aktif, L=Lincih, sedangkan KREATIF singkatan dari K= Keinginan maju, R= Rasa ingin tahu tinggi, E= Energik, A= Analisis sistematis, T= Terbuka akan kekurangan, I= Inisiatif tinggi, dan F= Fikiran luas. Dengan demikian diharapkan pegawai mampu mampu mengolah otak dengan aktif dan lincih, memiliki keinginan untuk maju, rasa ingin tahu yang tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, berinisiatif tinggi, dan pikiran yang luas dan terarah.

Dari penjelasan gambar dan analisa diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

2.2.3.3 Indikator Kinerja

Indikator Kinerja Karyawan yang menunjukkan kriteria kinerja dalam suatu pekerjaan menurut Prawirosentono (2008:27) :

1. Efektifitas

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

2. Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

3. Disiplin

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

4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas, dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan berbagai macam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing

– masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda – beda tentang pencapaian hasilnya. Karena kinerja pegawai memegang peranan penting dalam suatu organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan, juga dibekali dalam diri pegawai adanya motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan.

2.2.3.4 Kinerja Karyawan dalam Islam

Dalam hadist yang diriwayatkan :

ان الله يحب احدكم اعمل ان يتقنه

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).*” (HR Thabrani).

Hadist diatas menganjurkan bahwa apapun yang dilakukan hendaknya dengan manajemen yang baik. Dimulai dengan perencanaan agar pelaksanaan tepat, terarah, jelas dan tuntas sesuai tujuan. (Sinn, Abu 2008:237)

Kinerja yang merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu yang jelas tidak cukup efektif dalam melakukan suatu pekerjaan tanpa pemahaman terlebih dahulu (Zainal, Veithzal Rivai dkk 2014:410). Karena kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, sebagaimana firman Allah dalam surah Al-Isra [17]:84 sebagai berikut:

فَلِكُلِّ يَعْمَلٍ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرِيضَةٌ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا - ٨٤

Artinya : Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaanya masing – masing. Maka tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalan-Nya”.

Untuk melihat perkembangan perusahaan dengan cara melihat hasil kinerja karyawan dan sasaran apa saja yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas secara berkala. Kemudian hasil yang didapatkan dapat dijadikan tolak ukur dan evaluasi untuk memperbaiki kualitas perusahaan. Tanpa evaluasi, mustahil program – program perbaikan akan berjalan dengan baik dan hal ini sejalan dengan Hadist Rasulullah yang menyatakan bahwa “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Barangsiapa yang amalnya hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia termasuk orang yang merugi. Dan jika hari ini , amalnya lebih buruk dari hari kemarin, maka termasuk golongan yang dilaknat”. Dengan demikian, sebuah perusahaan perlu merumuskan mekanisme evaluasi tentang kinerja karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan menurut (Siagian,2002 dalam Fahmi, Abu 2014:203) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini yang dimaksud adalah bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin walaupun secara pribadi (bawahan) hal tersebut tidak disenanginya.

Berdasarkan Teori diatas, maka hipotesis yang didapat adalah :

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero).

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Motivasi Kerja

(Siagian,2002 *dalam* Fahmi, Abu 2014:203) yang mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini yang dimaksud adalah bawahan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin walaupun secara pribadi (bawahan) hal tersebut tidak disenanginya Motivasi menurut Hasibuan (1999) *dalam* Sutrisno (2009:111).mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan Teori diatas, maka hipotesis yang didapat adalah :

H2: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

2.4 Kerangka Konsep

Hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan dalam model konsep penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.4
Model Konsep



H1

► = Arah koefisien jalur yang dibakukan menunjukkan pengaruh

2.5 Hipotesis

Adapun Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero).

H2: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Motivasi Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian explanatory (*explanatory research*).

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Blimbing Jl. Borobudur No. 10 Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Supriyanto dan Maharani (2013:35) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi, populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda yang lain.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Blimbing, Rampal, Malang yang terdiri dari 74 karyawan.

Supriyanti dan Maharani (2013:35) menyatakan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel yang merupakan sebagian dari populasi dan memiliki karakteristik yang relative sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan jenis *Non Probability Sampling*.

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:36) *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *Non Probability Sampling* yang dipilih adalah dengan *Sampling Jenuh* (Sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

Penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan dari PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Blimbing, Rampal, Malang sebanyak 74 orang.

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dapat diartikan sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain /bawahan (Kartono, 2008). Tipe data interval yang diukur dengan dengan skala linkert dengan rentan nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).

Adapun indikator untuk pengukuran gaya kepemimpinan mengacu dari variabel yang dikemukakan Kartono (2008) ada 6, yaitu: Kemampuan mengambil

keputusan (Y1), kemampuan motivasi (Y2), kemampuan komunikasi (Y3), kemampuan mengendalikan bawahan (Y4), tanggung jawab (Y5), kemampuan mengendalikan emosi (Y6).

3.5.2 Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 1999). Tipe data interval yang diukur dengan dengan skala linkert dengan rentan nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).

Adapun indikator untuk pengukuran motivasi kerja yang mengacu dari variabel yang dikemukakan oleh Maslow yang dikutip Hasibuan (2014) yaitu: Fisiologis, Keamanan, Sosial, Penghargaan, Aktualisasi diri.

3.5.3 Variabel Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tipe data interval yang diukur dengan dengan skala linkert dengan rentan nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).

Adapun indikator yang digunakan di penelitian ini adalah variabel dari Suyadi Prawirosentono (2008), yaitu: Efektifitas, tanggung jawab, disiplin, inisiatif.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel, Indikator, Sumber dan Item Penelitian.

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan (X1)	1. Kemampuan mengambil keputusan (X1.1)	1. Pengambilan keputusan secara Tepat. 2. Pengambilan keputusan secara Cepat.	Kartono (2008)
	2. Kemampuan memotivasi(X1.2)	1. Memberikan semangat kerja 2. Penghargaan	
	3. kemampuan komunikasi (X1.3)	1. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami 2. Mudah diajak berkomunikasi	
	4. Kemampuan mengendalikan bawahan (X1.4)	1. Tegas 2. Mudah diatur	
	5. Tanggung jawab (X1.5)	1. Mengakui jika terjadi kesalahan. 2. Merangkul bawahan. 3. Saling membantu dalam pekerjaan	
	6. Kemampuan mengendalikan emosi (X1.6)	1. Tidak mudah marah 2. Sering meminta maaf jika terjadi kesalahan	
Motivasi (X2)	1. Kebutuhan fisiologis (X2.1)	1. Pemberian gaji yang layak 2. Pemberian bonus 3. Fasilitas penunjang kerja	Maslow dalam Hasibuan (2003)
	2. Keamanan (X2.2)	1. Adanya jaminan sosial 2. Dana pension 3. Tunjangan kesehatan	
	3. Sosial (X2.3)	1. Hubungan kerja yang harmonis	

		2. Diterima dalam kelompok	
	4. Penghargaan (X2.4)	1. Kebutuhan untuk dihormati 2. Dihargai oleh karyawan.	
	5. Aktualisasi diri (X2.5)	1. Ikut dalam pendidikan 2. Ikut dalam pelatihan 3. Tidak dibatasi dalam berinovasi	
Kinerja Karyawan (X3)	1. Efektifitas (X3.1)	1. Pekerjaan sesuai standar 2. Melakukan pekerjaan dengan rapi 3. Ketelitian	Suyadi Prawirosentono (2008)
	2. Tanggung jawab (X3.2)	1. Mengakui kesalahan 2. Sadar diri 3. Tidak menunda – nunda	
	3. Disiplin (X3.3)	1. Datang tepat waktu 2. Taat dalam melakukan perintah 3. Mematuhi peraturan perusahaan	
	4. Inisiatif (X3.4)	1. Kreatif 2. Inisiatif dalam bekerja 3. Dihargai dalam berpendapat	

Sumber : Data Diolah 2019

3.6 Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Dalam skala Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5. Contoh alternative jawaban yang digunakan dalam kuisisioner penelitian adalah:

- a) Jawaban A: sangat setuju dengan skor 5.
- b) Jawaban B: setuju dengan skor 4.
- c) Jawaban C: netral dengan skor 3.
- d) Jawaban D: tidak setuju dengan skor 2.
- e) Jawaban E: sangat tidak setuju/tidak pernah dengan skor 1.

3.7 Pengumpulan Data

3.7.1 Sumber Data

Menurut cara memperolehnya data dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Data primer

Supriyanto dan Maharani (2013:9) menyatakan bahwa data primer adalah data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuisisioner maupun wawancara. Sumber data pada penelitian ini diperoleh langsung dari karyawan tetap dan outsourcing PT. Pegadaian (Persero) sebagai responden dalam penelitian.

b. Data sekunder

Supriyanti dan Maharani (2013:10) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data ini merupakan data yang diperoleh dari PT. Pegadaian (Persero) berupa sejarah, struktur organisasi, organisasi, serta jumlah karyawan.

3.7.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut:

a. Kuisisioner

Kuesioner menurut Supriyanto dan Maharani (2013:56) merupakan cara untuk mengumpulkan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirim atau diberikan secara langsung kepada responden untuk diisi dan dikembalikan. Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian.

b. Wawancara

Supriyanto dan Maharani (2013:54) wawancara adalah proses tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya dan pewawancara dengan si penjawab/responden dengan pihak terkait, khususnya kepala cabang yang meliputi, lokasi, jumlah karyawan serta data lainnya, dengan maksud memperoleh tambahan informasi lainnya.

3.8. Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Pelaksanaan kegiatan penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan realibilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrument penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian, yaitu:

a. Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Sani dan Maharani, 2013:47). Dan instrumen dikatakan valid apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,3$ (Sani dan Maharani, 2013:234).

b. Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliable, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliable apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$ (Sani dan Maharani, 2013:49).

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Uji Asumsi Klasik

3.9.1.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas menurut Santoso dalam Supriyanto dan Maharani (2013:233) yaitu berarti asumsi ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal dan dengan nilai rata-rata sama dengan nol. Uji kenormalan ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov Smirnov*. Untuk menentukan apakah sebaran data normal atau tidak dapat dilihat dari nilai probabilitasnya dibandingkan dengan α . Apabila hasil pengujian yang diperoleh

3.9.1.2 Uji Heterokedastisitas

Gujarati (2012:406) menjelaskan tujuan uji heterokedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians atasu residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi gejala uji heterokedastisitas maka dibuat persamaan regresi dengan asumsi tidak ada heterokedastiditas maka dibuat persaaam regresi dengan asumsi tidak ada heterokedastisitas kemudian niai absolut residual, selanjutnya meregresikan nilai absolut residual diperoleh sebagai variabel dependen serta dilakukan regresi dari variabel independen.

3.9.1.3 Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Path Analysis menurut Riduwan dan Kuncoro dalam Supriyanto dan Maharani (2013:74) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel. Analisis jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung

maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Koefisien jalur (*Path*) merupakan koefisien regresi yang ditandakan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score).

(Supriyanto dan Maharani, 2013:233) Analisis Jalur (*Path Analysis*) diolah dengan paket program komputer, sub program SPSS (*Statistical Program for Social Sciences Windows*). Dengan ketentuan uji t pada taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan dalam kode (Sig. 0). Untuk hipotesis ini digunakan analisa jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing – masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT. Pegadaian (Persero)

Dimulai saat Pemerintahan Belanda (VOC) mendirikan Bank Van Leening yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit system gadai, lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746. Ketika Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816), Bank Van Leening milik Pemerintah dibubarkan dan masyarakat diberi keleluasan untuk mendirikan usaha Pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat (licensed stelsel). Namun metode tersebut berdampak buruk, pemegang lisensi menjalankan praktik rentenir atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah berkuasa (Inggris). Oleh karena itu metode “licentie stelses” diganti menjadi “patch stelsel” yaitu pendirian Pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada Pemerintah Daerah.

Pada saat Belanda berkuasa kembali, patch stelsel tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama. Pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya Pemerintah Hindia Belanda menerapkan apa yang disebut dengan “cultuur stelsel” dimana dalam kajian tentang Pegadaian saran yang dikemukakan adalah sebaiknya kegiatan Pegadaian ditangani sendiri oleh Pemerintah agar dapat mendapat perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian tersebut.

Pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan Staatsblad nomor 1 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaia Negara pertama di Sukabumi, Jawa Barat. Selanjutnya, setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Pada tahun 1905 Pegadaian berbentuk lembaga resmi jawatan. Pada masa pendudukan Jepang gedung kantor pusat Jawatan Pegadaian yang terletak di Jalan Kramat Raya 162, Jakarta dijadikan tempat tawanan perang dan kantor pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke Jalan Kramat Raya 32. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang baik dari sisi kebijakan maupun struktur organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam bahasa Jepang artinya “Siti Elgekyuku”. Pimpinan Jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno- San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M. Saubari.

Pada masa awal pemerintahan Republik Indonesia, kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karanganyar, Kebumen karena situasi perang yang kian memanas. Agresi Militer Belanda II memaksa kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Pasca perang kemerdekaan, kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam masa ini, Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) Nomor 19 Tahun 1960 Jo. Peraturan Pemerintah Nomor 178 Tahun 1961. Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1969 menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan) dan

selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1990 yang diperbarui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 103 Tahun 2000 berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (Perum) Kemudian pada tahun 2012, perubahan status kembali terjadi yakni dari Perum menjadi Perseroan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2011 yang ditandatangani pada 13 Desember 2011. Namun, perubahan tersebut efektif setelah anggaran dasar diserahkan ke pejabat berwenang yaitu pada 1 April 2012.

4.1.2 Logo PT Pegadaian

Gambar 4.1
Logo PT Pegadaian



Tepat pada ulang tahun Pegadaian yang ke-112, Pegadaian meluncurkan logo baru yang lebih dinamis dan modern. Logo baru Pegadaian masih mempertahankan symbol lama, yaitu yimbangan. Yang menjadi pembeda dalam logo baru ini adalah symbol tiga lingkaran yang saling bersinggungan. Logo baru itu mengisahkan proses perjalanan Pegadaian sebagai sebuah Institusi mulai dari sejarah berdirinya, perkembangan hingga transformasi menjadi solusi keuangan yang berpegang pada nilai kolaborasi, transparansi dan kepercayaan. Symbol tiga lingkaran yang bersinggungan mewakili tiga layanan utama, yaitu pembiayaan

gadai dan mikroe emas dan aneka jasa, symbol timbangan mempresentasikan keadilan dan kejujuran. Hampir sama dengan loga lama, warna hijau tetap menjadi pilihan utama, bedanya logo baru menggunakan warna hijau yang lebih variatif. Warna hujau melambangkan keteduhan, sennatiasa tumbuh berkembang melindungi dan membantu masyarakat. Kali ini logo baru menampilkan perpaduan huruf besar di awal dan huruf kecil dibandingkan logo lama, kali ini tipografi berkesan lebih ringan dengan maknanya yaitu: rendah hati, tulus dan ramah dalam melayani.

4.1.3 Slogan, Visi, Misi dan Budaya Perusahaan PT Pegadaian

Slogan :

“MENGATASI MASALAH TANPA MASALAH”

Yang artinya bahwa pihak Pegadaian akan menyelesaikan masalah nasabah tanpa menimbulkan masalah baru.

Visi :

“Menjadi *The Most Valuable Financial Company* di Indonesia dan Sebagai Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat”

Misi :

1. Memberikan manfaat dan keuntungan optimal bagi seluruh pemangku kepentingan dengan mengembangkan bisnis inti.

2. Membangun bisnis yang lebih beragam dengan mengembangkan bisnis baru untuk menambah proposisi nilai ke nasabah dan pemangku kepentingan.
3. Memberikan service excellence dengan fokus nasabah melalui :
 - a. Bisnis proses yang lebih sederhana dan digital.
 - b. Teknologi informasi yang handal dan mutakhir.
 - c. Praktek manajemen resiko yang kokoh.
 - d. SDM yang professional berbudaya kerja yang baik.

Budaya Kerja :

Untuk mendukung terwujudnya visi dan misi Perseroan, maka telah ditetapkan budaya perusahaan yang harus selalu dipelajari, dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh seluruh insan Pegadaian yaitu jiwa G-Values yang terdiri atas :

1. SOCIAL VALUE
2. CUSTOMER FOCUS
3. INTEGRITY
4. PROFESSIONAL
5. MUTUAL TRUST

4.1.4 Fungsi dan Tugas PT Pegadaian (Persero)

Fungsi :

1. Mengelola penyaluran uang pinjaman atas dasar hukum gadai dengan cara cepat, mudah, aman dan hemat.
2. Menciptakan dan mengembangkan usaha – usaha lain yang menguntungkan bagi Pegadaian maupun masyarakat.
3. Mengelola keuangan, perlengkapan, kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan.
4. Mengelola organisasi, tata kerja dan tata laksana PT Pegadaian.
5. Melakukan penelitian dan pengembangan serta mengamati pengelolaan PT Pegadaian.

Tugas

PT Pegadaian bekerja sebagai pelayan public, untuk :

1. Mencegah ijon, rentenir, dan pinjaman tidak wajar lainnya.
2. Meningkatkan kesejahteraan rakyat kecil
3. Mendukung program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional.

4.1.5 Struktur Organisasi di PT Pegadaian Cabang Malang

Adanya struktur organisasi kantor cabang yang menggambarkan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing pegawai serta dukungan perlengkapan kantor cabang yang dikelola dengan baik akan menghasilkan produktivitas usaha yang

semakin meningkat yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja kantor cabang serta motivasi dari karyawan Pegadaian.

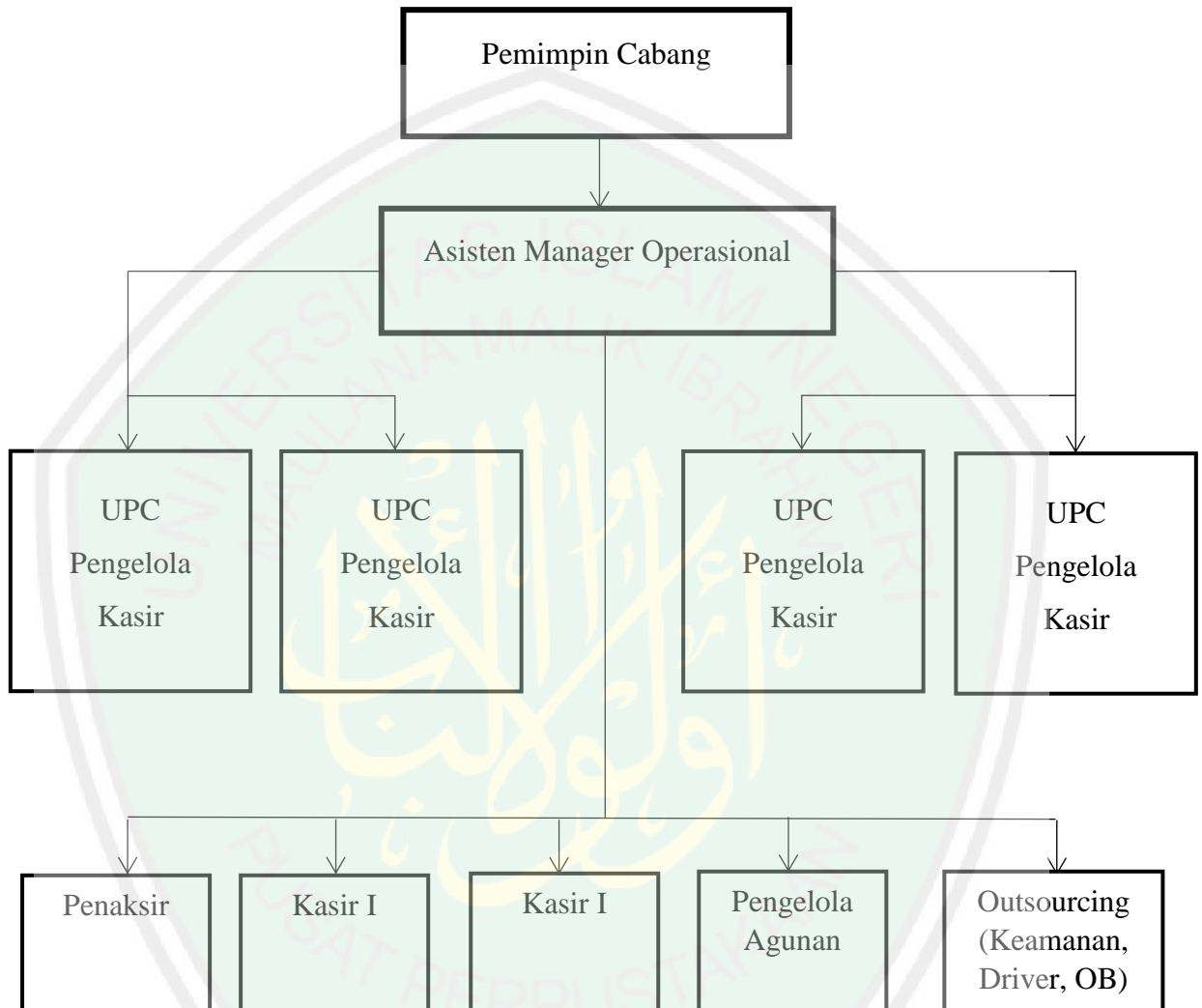
Kantor Cabang PT. Pegadaian (Persero) Cabang Blimbing dikepalai oleh seorang Pemimpin Cabang yang bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan Wilayah PT. Pegadaian di Malang, dengan status adalah Manajer Kantor Cabang.

Selanjutnya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, Manajer Kantor Cabang dibantu oleh Pengelola Unit Pelayanan Cabang (UPC), Manajer Bisnis Gadai, Manajer Bisnis Fidusia dan Jasa Lain, Analis Kredit, Penagih, seorang Penaksir, seorang Penyimpan Barang Jaminan, seorang Pendukung Administrasi dan Pembayaran, seorang Pemegang Gudang, dan Pemasar.

Seluruh kegiatan operasional setiap hari yang dilakukan oleh setiap pegawai pelaksana, Manajer Cabang, serta penataan usaha harian dilakukan oleh Bagian Administrasi dan pembayaran dan Pemasar.

Melalui struktur organisasi yang baik, pengaturan pelaksanaan dapat diterapkan, sehingga efisiensi dan efektifitas kinerja pegawai dapat diwujudkan melalui kerja sama dengan koordinasi yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Gambar 4.2
Struktur Organisasi



Sumber : PT Pegadaian (Persero)

1. Pemimpin Cabang

Adapun tugas sebagai Pemimpin Cabang yaitu sebagai berikut :

- a. Mengelola modal dengan melayani permintaan pinjaman, pencicilan pinjaman, gadai ulang, pelunasan pinjaman dari nasabah.

- b. Melakukan pelelangan barang-barang jaminan yang telah habis jangka waktunya kepada masyarakat umum dan terbuka.
- c. Mengumumkan kepada masyarakat atau nasabah mengenai tanggal dan waktu lelang.
- d. Melakukan penjualan barang-barang Negara yang dibeli dari lelang.

2. Asisten Manager

Mempunyai tugas membantu pimpinan cabang jika pimpinan cabang berhalangan, menggantikan dalam melaksanakan tugas-tugas pimpinan cabang.

3. Pengelola UPC (Unit Pelayanan Cabang)

Tugas Pengelola UPC adalah :

- a. Mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan operasional UPC.
- b. Menangani barang bermasalah dan barang jaminan lewat jatuh tempo.
- c. Melakukan pengawasan secara uji petik dan terprogram terhadap barang jaminan yang masuk
- d. Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi administrasi, keuangan, sarana prasarana, keamanan, ketertibandan kebersihan serta pembuatan laporan kegiatan operasional UPC.

4. Penaksir

Bertugas untuk menaksir atau menilai barang yang akan digadaikan. Untuk menaksir barang jaminan diperlukan keahlian khusus melalui pendisikan khusus untuk orang-orang tertentu. Jadi tidak semua pegawai

dapat melakukan tugas sebagai penaksir. Penaksir memiliki hak untuk menentukan besarnya uang pinjaman atau memiliki kuasa pemutus kredit (KPK).

5. Kasir

Bertugas melayani setiap transaksi yang berhubungan dengan keuangan seperti pembayaran uang pinjaman kepada nasabah, menerima uang dari nasabah sekaligus mencatat setiap transaksi dan lain sebagainya.

6. Pengelola anggunan

Sebagai penerima, penyimpan, pemelihara dan sebagai pihak yang mengeluarkan kembali barang gadai jika masa pelunasan telah usai.

7. Keamanan (*Security*)

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Melaksanakan dan mengendalikan ketertiban dan keamanan di Kantor Cabang maupun Kantor Unit.
- b. Memberikan informasi kepada nasabah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Mengatur dan mengawasi keluar masuknya kendaraan dinas/non dinas terutama mengambil atau mengelola atau menyetor uang ke bank.

8. *Office Boy*

Tugas dan Tanggung Jawab

- a. Membersihkan Kantor Cabang pagi hari sebelum kegiatan dimulai.
- b. Merapikan peralatan kerja yang akan digunakan.
- c. Membantu staf jika diperlukan demi kelancaran kerja.

- d. Membersihkan peralatan yang berada di kantor cabang.

9. *Driver*

Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Mengantar karyawan jika menghadiri suatu rapat kerja maupun kegiatan perusahaan.
- b. Merawat aset kendaraan perusahaan.
- c. Mengantar surat ke kantor kantor Cabang PT Pegadaian maupun kantor unit.

Berdasarkan struktur organisasi di kantor PT.Pegadaian Cabang Malang,, maka dapat dilihat bahwa sumber daya manusia yang selanjutnta akan disebut SDM merupakan aset penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. SDM yang berkualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan pendapatan dan daya saing PT.Pegadaian Cabang Malang. Dengan adanya SDM yang berkualitas kelangsungan hidup perusahaanakan terus berjalan.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, masa kerja, serta tempat kerja. Dari responden sebanyak 74 orang , hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di PT Pegadaian (Persero)

Jenis Kelamin	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Laki-laki	60	81,1
Wanita	14	18,9
Total	74	100,0

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, dari 74 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 60 orang diantaranya adalah laki-laki dan 14 orang lainnya wanita.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia di PT Pegadaian (Persero)

Usia	Frekuensi (n)	Persentase (%)
21-30 tahun	16	21,6
31-40 tahun	37	50,0
> 40 tahun	21	28,4
Total	74	100,0

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, dari 74 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 37 orang diantaranya berusia antara 31-40 tahun, 21 orang berusia lebih dari 40 tahun dan 16 orang lainnya berusia antara 21-30 tahun.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan di PT Pegadaian (Persero)

Pendidikan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
SLTA/ sederajat	42	56,8
D1	1	1,4
D2	1	1,4
D3	5	6,8
S1	25	33,8
Total	74	100,0

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, dari 74 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 42 orang diantaranya berpendidikan setingkat SLTA/ sederajat, 25 orang berpendidikan setingkat S1, 5 orang berpendidikan setingkat D3, 1 orang berpendidikan setingkat D2 dan 1 orang berpendidikan setingkat D1.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan di PT Pegadaian (Persero)

Jabatan	Frekuensi (n)	Persentase (%)
-	7	9,5
Asisten Manajer Cabang	1	1,4
Driver	1	1,4
Junior Staff	1	1,4
Kasir	10	13,5
Mikro	1	1,4
OB	4	5,4
Pegawai	1	1,4
Pemimpin Cabang	2	2,7
Penaksir	6	8,1
Pengelola Agunan	3	4,1
Pengelola Cabang	2	2,7
Pengelola Unit	1	1,4
Pengelola UPC	5	6,8
Penyimpan	1	1,4
Penyimpan Agunan	1	1,4
Security	27	36,5
Total	74	100,0

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, dari 74 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 27 orang adalah security, 10 orang kasir, 7 orang tidak menjabutkan jabatan, 6 orang penaksir, 5 orang pengelola UPC, 4 orang OB, 3 orang pengelola agunan, 2 orang pengelola cabang, masing-masing 1 orang adalah Asisten Manajer Cabang, Driver, Junior Staff, Mikro, Pegawai, Pemimpin Cabang, Pengelola Unit, Penyimpan, Penyimpan Agunan dan Pimpinan Cabang.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja di PT Pegadaian (Persero)

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
-	15	20,3
1 Tahun	3	4,1
10 Tahun	3	4,1
12 Tahun	1	1,4
13 Tahun	1	1,4
16 Tahun	1	1,4
18 Tahun	1	1,4
19 Tahun	2	2,7
2 Tahun	4	5,4
20 Tahun	1	1,4
23 Tahun	1	1,4
24 Tahun	1	1,4
25 Tahun	1	1,4
26 Tahun	2	2,7
27 Tahun	1	1,4
3 Tahun	3	4,1
32 Tahun	1	1,4
4 Tahun	6	8,1
5 Tahun	4	5,4
6 Tahun	3	4,1
7 Tahun	3	4,1
8 Tahun	8	10,8
9 Tahun	8	10,8
Total	74	100,0

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, dari 74 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 15 orang tidak menjebutkan masa kerja, masing-masing 8 orang sudah bekerja selama 8 dan 9 tahun, 6 orang bekerja selama 4 tahun, masing-masing 4 orang bekerja selama 2 dan 5 tahun, masing-masing 3 orang bekerja selama 1, 3, 6, 7 dan 10 tahun, masing-masing 2 orang bekerja selama 19 dan 26 tahun, serta masing-masing 1 orang sudah bekerja selama 12, 13, 16, 18, 20, 23, 24, 25, 27 dan 32 tahun.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Kantor di PT Pegadaian (Persero)

Kantor Pegadaian	Frekuensi	Persentase
Cabang	28	37,8
UPC	3	4,1
UPC A Yani	1	1,4
UPC Candi Panggung	2	2,7
UPC Danau Toba	4	5,4
UPC Dieng	2	2,7
UPC LA Sucipto	2	2,7
UPC Mergan	1	1,4
UPC MOG	3	4,1
UPC Pasar Pakis	2	2,7
UPC Piranha	1	1,4
UPC Sawojajar	10	13,5
UPC Sukun	3	4,1
UPC Sulfat	3	4,1
UPC Tawangmangu	3	4,1
UPC Tumpang	6	8,1
Total	74	100,0

Sumber : Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, dari 74 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 28 orang berasal dari kantor cabang, 10 orang dari UPC sawojajar, 6 orang dari UPC tumpang, 4 orang dari UPC danau toba, masing-masing 3 orang dari UPC MOG, sukun, sulfat, tawangmangu dan UPC, masing-masing 2 orang dari

UPC candi panggung, dieng, LA suctipto dan pasar pakis, serta masing-masing 1 orang dari UPC A yani, mergan dan piranha.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel Gaya Kepemimpinan (X), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi Kerja (Z). Perlu diketahui bahwa distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Berikut dasar intepretasi skor yang ditunjukkan pada tabel 4.3 (Riduwan dan Kuncoro, 2007 *dalam* Maharani dan Sani, 2013)

Tabel 4.7
Kriteria Intrepretasi Skor

No.	Nilai Rata – Rata Skor	Kriteria
1.	1.00-1,80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2.	1.81-2.60	Rendah/tidak setuju
3.	2.61-3.40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4.	3.41-4.20	Tinggi/setuju
5.	4.21-5.00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber: Maharani dan Sani 2013

4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Tabel 4.8
Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	Jawaban Responden (Gaya Kepemimpinan)										Rata - Rata
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1.1	0	0	1	1,4	4	5,4	50	67,6	19	25,7	4,18
X1.1.2	0	0	0	0	1	1,4	35	47,3	38	51,4	4,50
X1.2.1	0	0	0	0	0	0	42	56,8	32	43,2	4,43
X1.2.2	0	0	0	0	6	8,1	39	52,7	29	39,2	4,31
X1.3.1	0	0	0	0	2	2,7	45	60,8	27	36,5	4,34
X1.3.2	0	0	0	0	1	1,4	43	58,1	30	40,5	4,39
X1.4.1	0	0	0	0	3	4,1	37	50,0	34	45,9	4,42
X1.4.2	0	0	0	0	2	2,7	45	60,8	27	36,5	4,34
X1.5.1	0	0	0	0	2	2,7	39	52,7	33	44,6	4,42
X1.5.2	1	1,4	1	1,4	12	16,2	44	59,5	16	21,6	3,99
X1.5.3	0	0	1	1,4	6	8,1	36	48,6	31	41,9	4,31
X1.6.1	0	0	1	1,4	4	5,4	37	50,0	32	43,2	4,35
X1.6.2	0	0	0	0	6	8,1	39	52,7	29	39,2	4,31
Rata - Rata											4,33

Sumber : Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan pada PT Pegadaian (Persero) adalah Sangat Baik, dapat dilihat dari rata – rata 4,33. Hal ini dapat diliat dari jawaban responden sebagai berikut : Pengambilan keputusan secara tepat (X1.1.1) 1 orang 1,4 % menjawab tidak setuju, 4 orang 5,4% menjawab netral, 50 orang 67,6% menjawab setuju, 19 orang 25,7% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,18%. Untuk pertanyaan selanjutnya yaitu

pengambilan keputusan secara cepat (X1.1.2) 1 orang 1,4% menjawab netral, 35 orang 47,3% menjawab setuju, 38 orang 51,4% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata 4,50%. Untuk pertanyaan selanjutnya pemimpin memberikan semangat kerja (X1.2.1) 42 orang 56,8% menjawab setuju. 32 orang 43,2% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata 4,43%. Untuk pertanyaan selanjutnya pemimpin memberikan penghargaan (X1.2.2) 6 orang 8,1% menjawab netral, 39 orang 52,7% menjawab setuju, 29 orang 39,2% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,31%. Untuk pertanyaan selanjutnya menggunakan bahasa yang mudah dipahami (X1.3.1) 2 orang 2,7% menjawab netral, 45 orang 60,8% menjawab setuju, 27 orang 36,5% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata 4,34. Untuk pertanyaan selanjutnya mudah diajak berkomunikasi (X1.3.2) 1 orang 1,4% menjawab netral, 43 orang 58,1% menjawab setuju, 30 orang 40,5% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,39%. Untuk pertanyaan selanjutnya ketegasan pemimpin (X1.4.1) 3 orang 4,1% menjawab netral, 37 orang 50,0% menjawab setuju, 34 orang 45,9% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,42%. Untuk pertanyaan selanjutnya pemimpin mudah dalam mengatur bawahan (X1.4.2) 2 orang 2,7% menjawab netral, 45 orang 60,8% menjawab setuju, 27 orang 36,5% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata 4,34%.

Untuk pertanyaan selanjutnya mengakui jika terjadi kesalahan (X1.5.1) 2 orang 2,7% menjawab netral, 39 orang 52,7% menjawab setuju, 33 orang 44,6% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata 4,42%. Untuk pertanyaan selanjutnya pemimpin merangkul bawahan (X1.5.2) 1 orang 1,4% menjawab sangat

tidak setuju, 1 orang 1,4% menjawab tidak setuju, 12 orang 16,2% menjawab netral, 44 orang 59,5% menjawab setuju, 16 orang 21,6% menjawab sangat setuju dengan total rata – rata skor sebesar 3,99%. Untuk pertanyaan selanjutnya pemimpin saling membantu dalam pekerjaan (X1.5.3) 1 orang 1,4% menjawab tidak setuju, 6 orang 8,1% menjawab netral, 36 orang 48,6% menjawab setuju, 31 orang 41,9% menjawab sangat setuju dengan total rata – rata skor sebesar 4,31%. Untuk pertanyaan selanjutnya pemimpin tidak mudah marah (X1.6.1) 1 orang 1,4% menjawab tidak setuju, 4 orang 5,4% menjawab netral, 37 orang 50,0% menjawab setuju, 32 orang 43,2% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,35%. Untuk pertanyaan selanjutnya sering meminta maaf jika terjadi kesalahan (X1.6.2) 6 orang 8,1% menjawab netral, 39 orang 52,7% menjawab setuju, 29 orang 39,2% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,31%.

4.3.2 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Tabel 4.9
Variabel Motivasi Kerja

Item	Jawaban Responden (Motivasi Kerja)										Rata - Rata
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1.1.1	0	0	3	4,1	24	32,4	39	52,7	8	10,8	3,70
Z1.1.2	0	0	0	0	31	41,9	35	47,3	8	10,8	3,69
Z1.1.3	0	0	0	0	11	14,9	45	60,8	18	24,3	4,09
Z1.2.1	0	0	1	1,4	12	16,2	43	58,1	18	24,3	4,05
Z1.2.2	0	0	5	6,8	19	25,7	29	39,2	21	28,4	3,89
Z1.2.3	0	0	2	2,7	20	27,0	34	45,9	18	24,3	3,92
Z1.3.1	0	0	0	0	9	12,2	42	56,8	23	31,1	4,19
Z1.3.2	0	0	0	0	8	10,8	50	67,6	16	21,6	4,11
Z1.4.1	0	0	7	9,5	19	25,7	32	43,2	16	21,6	3,77
Z1.4.2	0	0	6	8,1	20	27,0	34	45,9	14	18,9	3,76
Z1.5.1	0	0	0	0	11	14,9	50	67,6	13	17,6	4,03
Z1.5.2	0	0	2	2,7	10	13,5	43	58,1	19	25,7	4,07
Z1.5.3	0	0	2	2,7	16	21,6	48	64,9	8	10,8	3,84
Rata - Rata											3,93

Sumber : Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat Motivasi Kerja di PT Pegadaian (Persero) adalah Tinggi, dapat dilihat dari rata – rata 3,93. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebagai berikut: pemberian gaji yang layak (Z1.1.1) 3 orang 4,1% menjawab tidak setuju, 24 orang 32,4% menjawab netral, 39 orang 52,7% menjawab setuju, 8 orang 10,8% menjawab sangat sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 3,70%. Untuk pertanyaan selanjutnya pemberian bonus (Z1.1.2) 31 orang 41,9% menjawab netral, 35 orang 47,3% menjawab setuju, 8 orang 10,8%

menjawab sangat setuju dengan rata – rata skor sebesar 3,69%. Untuk pertanyaan selanjutnya fasilitas penunjang kerja (Z1.1.3) 11 orang 14,9% menjawab netral, 45 orang 60,8% menjawab setuju, 18 orang 24,3% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,09%. Untuk pertanyaan selanjutnya adanya jaminan sosial (Z1.2.1) 1 orang 1,4% menjawab tidak setuju, 12 orang 16,2% menjawab netral, 43 orang 58,1% menjawab setuju, 18 orang 24,3% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,05%. Untuk pertanyaan selanjutnya adanya dana pensiun (Z1.2.2) 5 orang 6,8% menjawab tidak setuju, 19 orang 25,7% menjawab netral, 29 orang 39,2% menjawab setuju, 21 orang 28,4% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 3,89%. Untuk pertanyaan selanjutnya adanya tunjangan kesehatan (Z1.2.3) 2 orang 2,7% menjawab tidak setuju, 20 orang 27,0% menjawab netral, 34 orang 45,9% menjawab setuju, 18 orang 24,3% menjawab sangat setuju dengan total skor sebesar 3,92%. Untuk pertanyaan selanjutnya hubungan kerja yang harmonis (Z1.3.1) 9 orang 12,2% menjawab netral, 42 orang 56,8% menjawab setuju, 23 orang 31,1% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,19%. Untuk pertanyaan selanjutnya diterima dalam kelompok (Z1.3.2) 8 orang 10,8% menjawab netral, 50 orang 67,6% menjawab setuju, 16 orang 21,6% menjawab sangat setuju dengan rata – rata skor sebesar 4,11%.

Untuk pertanyaan selanjutnya kebutuhan untuk dihormati (Z1.4.1) 7 orang 9,5% menjawab tidak setuju, 19 orang 25,7% menjawab netral, 32 orang 43,2% menjawab setuju, 16 orang 21,6% menjawab tidak setuju dengan total skor rata – rata sebesar 3,77%. Untuk pertanyaan selanjutnya dihargai antar karyawan (Z1.4.2)

6 orang 8,1% menjawab tidak setuju, 20 orang 27,0% menjawab netral, 34 orang 45,9% menjawab setuju, 14 orang 18,9% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 3,76%. Untuk pertanyaan selanjutnya ikut dalam pendidikan (Z1.5.1) 11 orang 14,9% menjawab netral, 50 orang 67,6% menjawab setuju, 13 orang 17,6% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,03%. Untuk pertanyaan selanjutnya ikut dalam pelatihan (Z1.5.2) 2 orang 2,7% menjawab tidak setuju, 10 orang 13,5% menjawab netral, 43 orang 58,1% menjawab setuju, 19 orang 25,7% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,07%. Untuk pertanyaan selanjutnya tidak dibatasi dalam berinovasi (Z1.5.3) 2 orang 2,7% menjawab tidak setuju, 16 orang 21,6% menjawab netral, 48 orang 64,9% menjawab setuju, 8 orang 10,8% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 3,84.

4.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.10
Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	Jawaban Responden (Kinerja Karyawan)										Rata - Rata
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1.1	0	0	0	0	7	9,5	50	67,6	17	23,0	4,14
Y1.1.2	0	0	0	0	6	8,1	52	70,3	16	21,6	4,14
Y1.1.3	0	0	0	0	8	10,8	47	63,5	19	25,7	4,15
Y1.2.1	0	0	0	0	2	2,7	49	66,2	23	31,1	4,28
Y1.2.2	0	0	0	0	3	4,1	45	60,8	26	35,1	4,31
Y1.2.3	0	0	0	0	9	12,2	49	66,2	16	21,6	4,09
Y1.3.1	0	0	0	0	9	12,2	45	60,8	20	27,0	4,15
Y1.3.2	0	0	0	0	7	9,5	53	71,6	14	18,9	4,09
Y1.3.3	0	0	0	0	7	9,5	49	66,2	18	24,3	4,15
Y1.4.1	0	0	0	0	13	17,6	46	62,2	15	20,3	4,03
Y1.4.2	0	0	0	0	2	2,7	47	63,5	25	33,8	4,31
Y1.4.3	0	0	0	0	20	27,0	44	59,5	10	13,5	3,86
Rata - Rata											4,14

Sumber : Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat Kinerja Karyawan di PT Pegadaian (Persero) adalah sangat tinggi, dapat dilihat dari skor 4,14. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden sebagai berikut: pekerjaan sesuai standar (Y1.1.1) 7 orang 9,5% menjawab netral, 50 orang 67,6% menjawab setuju, 17 orang 23,0% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,14%. Untuk pertanyaan selanjutnya melakukan pekerjaan dengan rapi (Y1.1.2) 6 orang 8,1% menjawab netral, 52 orang 70,3% menjawab setuju, 16 orang 21,6% menjawab sangat setuju

dengan total skor rata – rata sebesar 4,14%. Untuk pertanyaan selanjutnya bekerja dengan teliti (Y1.1.3) 8 orang 10,8% menjawab netral, 47 orang 63,5% menjawab setuju, 19 orang 25,7% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,15%. Untuk pertanyaan selanjutnya mengakui kesalahan (Y1.2.1) 2 orang 2,7% menjawab netral, 49 orang 66,2% menjawab setuju, 23 orang 31,1% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,28%. Untuk pertanyaan selanjutnya kesadaran diri karyawan (Y1.2.2) 3 orang 4,1% menjawab netral, 45 orang 60,8% menjawab setuju, 26 orang 35,1% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,31%. Untuk pertanyaan selanjutnya tidak menunda – nunda pekerjaan (Y1.2.3) 9 orang 12,2% menjawab netral, 49 orang 66,2% menjawab setuju, 16 orang 21,6% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,09%. Untuk pertanyaan selanjutnya datang tepat waktu (Y1.3.1) 9 orang 12,2% menjawab netral, 45 orang 60,8% menjawab setuju, 20 orang 27,0% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,15%. Untuk pertanyaan selanjutnya taat dalam melakukan perintah (Y1.3.2) 7 orang 9,5% menjawab netral, 53 orang 71,6% menjawab setuju, 14 orang 18,9% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,09%. Untuk pertanyaan selanjutnya mematuhi peraturan perusahaan (Y1.3.3) 7 orang 9,5% menjawab netral, 49 orang 66,2% menjawab setuju, 18 orang 24,3% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,15%. Untuk pertanyaan selanjutnya kreatif dalam bekerja (Y1.4.1) 13 orang 17,6% menjawab netral, 46 orang 62,2% menjawab setuju, 15 orang 20,3% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,03%. Untuk pertanyaan selanjutnya inisiatif kerja (Y1.4.2) 2 orang

2,7% menjawab netral, 47 orang 63,5% menjawab setuju, 25 orang 33,8% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 4,31%. Untuk pertanyaan selanjutnya dihargai dalam berinisiatif (Y1.4.3) 20 orang 27,0% menjawab netral, 44 orang 59,5% menjawab setuju, 10 orang 13,5% menjawab sangat setuju dengan total skor rata – rata sebesar 3,86%.

4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.4.1 Uji Validitas Instrumen

Hasil uji validitas instrument menunjukkan bahwa item pernyataan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan diperoleh angka koefisien lebih dari 0,229. Item pertanyaan dikatakan valid apabila nilai r-hitung > r-tabel atau nilai signifikansi < taraf nyata alpha 5%. Diantaranya sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas

Model	Item	Koefisien Jalur	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	Item 1	0,526	Valid
	Item 2	0,612	Valid
	Item 3	0,564	Valid
	Item 4	0,620	Valid
	Item 5	0,746	Valid
	Item 6	0,672	Valid
	Item 7	0,600	Valid
	Item 8	0,547	Valid
	Item 9	0,567	Valid
	Item 10	0,545	Valid
	Item 11	0,653	Valid
	Item 12	0,675	Valid
	Item 13	0,643	Valid

Kinerja Karyawan	Item 1	0,557	Valid
	Item 2	0,694	Valid
	Item 3	0,712	Valid
	Item 4	0,688	Valid
	Item 5	0,731	Valid
	Item 6	0,672	Valid
	Item 7	0,609	Valid
	Item 8	0,706	Valid
	Item 9	0,676	Valid
	Item 10	0,680	Valid
	Item 11	0,647	Valid
	Item 12	0,466	Valid
Motivasi Kerja	Item 1	0,426	Valid
	Item 2	0,489	Valid
	Item 3	0,643	Valid
	Item 4	0,751	Valid
	Item 5	0,683	Valid
	Item 6	0,803	Valid
	Item 7	0,654	Valid
	Item 8	0,576	Valid
	Item 9	0,750	Valid
	Item 10	0,722	Valid
	Item 11	0,682	Valid
	Item 12	0,759	Valid
	Item 13	0,590	Valid

Sumber: Data Diolah 2019

4.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Suatu instrument penelitian dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh lebih besar dari 0,600. Hasil pengujian reliabilitas instrument disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,858	Reliabel
Motivasi Kerja	0,889	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,875	Reliabel

Sumber: Data Diolah 2019

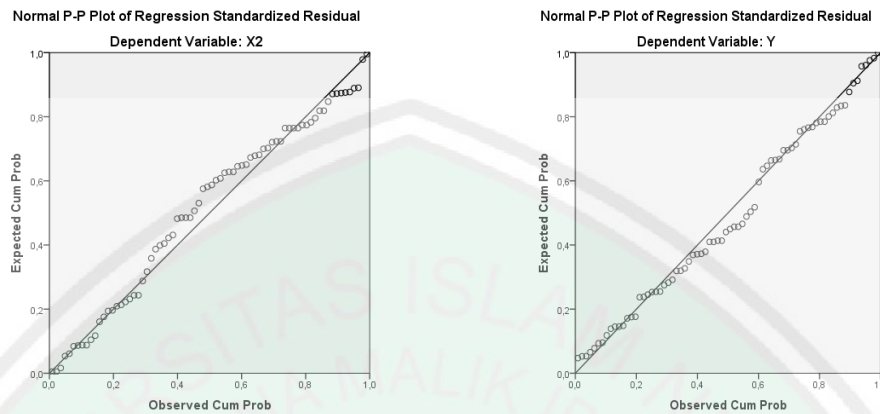
Hasil uji reliabilitas instrumen Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan didapatkan nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,600. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen adalah reliable.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Asumsi Normalitas Residual Regresi

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi atau path, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas residual regresi menggunakan grafik normal P-P plot dan uji Kolmogorov-Smirnov. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila sebaran data pada grafik normal P-P plot terletak disekitar garis diagonal. Sedangkan dari uji Kolmogorov-Smirnov, apabila probabilitas hasil uji lebih besar dari 0,05 maka asumsi normalitas terpenuhi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut:

Gambar 4.3
Grafik Normal Probability Plot



Tabel 4.13
Hasil Uji Asumsi Normalitas

Persamaan Struktural	Kolmogorov-Smirnov Z	Nilai sig.	Keterangan
$X \rightarrow Z$	0,887	0,411	Berdistribusi Normal
$X \text{ dan } Z \rightarrow Y$	0,764	0,603	Berdistribusi Normal

Sumber: Data Diolah 2019

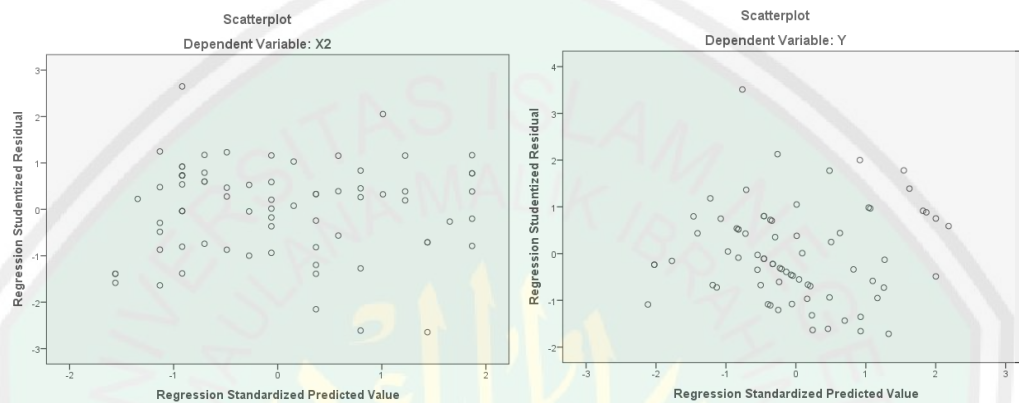
Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi residual regresi yang terbentuk lebih besar dari taraf nyata 5% sehingga dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas tersebut terpenuhi.

4.5.2 Uji Asumsi Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model path terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda akan disebut heteroskedastisitas. Metode yang dapat dipakai untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah metode grafik scatter plot. Jika pencaran data yang berupa

titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Gambar 4.4
Uji Heterokedastisitas dengan Scatter Plot



Hasil uji heterokedastisitas menggunakan scatter plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heterokedastisitas pada model yang diuji sehingga asumsi ini terpenuhi.

Selain menggunakan metode grafik, pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilakukan juga dengan metode pengujian statistik uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Apabila nilai sig. > 0,05 maka akan terjadi homoskedastisitas dan jika nilai sig. < 0,05 maka akan terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji Glejser dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Glejser

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
Persamaan Struktural 1		
X	0,922	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Persamaan Struktural 2		
X	0,394	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Z	0,302	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pada masing-masing variabel diperoleh nilai sig. $> 0,05$ maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Atau dengan kata lain asumsi non-heteroskedastisitas telah terpenuhi.

4.6 Analisis Path

Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis korelasi yang dibangun dari diagram jalur yang dihipotesiskan oleh peneliti dalam menjelaskan mekanisme pengaruh kausal antar variabel dengan menguraikan koefisien korelasi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, analisis jalur dapat dikatakan sebagai perluasan dari analisis regresi linier karena menggunakan perhitungan yang sama dengan regresi linier namun dengan menggunakan nilai pengamatan yang dibakukan (standardized). Oleh karena itu, koefisien jalur pada dasarnya merupakan koefisien beta pada model regresi linier. Pengujian model jalur (path) dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung.

4.6.1 Pengaruh Antar Variabel dan Persamaan Jalur

Tabel 4.15
Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh	Koefisien Jalur	t-hitung	signifikansi	R ²
X → Z	0,518	5,138	0,000	26,8%
Total				26,8%
X → Y	0,390	3,759	0,000	22,6%
Z → Y	0,373	3,596	0,001	21,6%
Total				44,2%

Sumber: Data Diolah 2019

4.6.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Z = 0,518 X$$

Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,518 artinya setiap peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 1 satuan maka Motivasi Kerja akan meningkat sebesar 0,518 kali. Kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja sebesar 26,8% artinya bahwa perubahan sebesar 26,8% pada Motivasi Kerja disebabkan oleh perubahan Gaya Kepemimpinan.

4.6.1.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Persamaan jalur yang terbentuk yaitu:

$$Y = 0,390 X + 0,373 Z$$

Koefisien jalur Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,390 artinya setiap peningkatan Gaya Kepemimpinan sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,390 kali. Kontribusi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 22,6% artinya bahwa perubahan sebesar 22,6% pada Kinerja Karyawan disebabkan oleh perubahan Gaya Kepemimpinan.

Koefisien jalur Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,373 artinya setiap peningkatan Motivasi Kerja sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,373 kali. Kontribusi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 21,6% artinya bahwa perubahan sebesar 21,6% pada Kinerja Karyawan disebabkan oleh perubahan Motivasi Kerja.

4.6.1.3 Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total menjelaskan mengenai seberapa besar model jalur (path) yang terbentuk dalam menjelaskan data yang digunakan dalam penelitian. Besar nilai koefisien determinasi berkisar antara 0% hingga 100%, di mana semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin baik pula model dalam menjelaskan data yang digunakan.

$$R_m^2 = 1 - [(1 - 0,268) \times (1 - 0,442)] = 0,592$$

Koefisien determinasi total yang didapatkan berdasarkan hasil perhitungan model path adalah sebesar 0,592 yang menunjukkan bahwa model path yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 59,2% data yang digunakan dalam penelitian.

4.7 Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat variabel yang berpengaruh langsung dan tidak langsung dari analisis yang dilakukan. Berikut disajikan hasil pengujiannya:

4.7.1 Pengaruh Langsung

Tabel 4.16
Pengaruh Langsung

Pengaruh	Koefisien Jalur	Standar Error	t-hitung	signifikansi
X → Z	0,518	0,132	5,138	0,000
X → Y	0,390	0,098	5,759	0,000
Z → Y	0,373	0,075	3,596	0,001

Sumber: Data Diolah 2019

Keterangan: X = Gaya Kepemimpinan, Z = Motivasi Kerja, Y = Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja diperoleh t-hitung (5,138) yang lebih besar dari t-tabel (1,994) atau signifikansi (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka Motivasi Kerja akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin tidak baik Gaya Kepemimpinan maka Motivasi Kerja akan semakin menurun.

Hasil pengujian langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh t-hitung (3,759) yang lebih besar dari t-tabel (1,994) atau signifikansi (0,000) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin baik Gaya Kepemimpinan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat atau

sebaliknya semakin tidak baik Gaya Kepemimpinan maka Kinerja Karyawan akan semakin menurun.

Hasil pengujian langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh t-hitung (3,596) yang lebih besar dari t-tabel (1,994) atau signifikansi (0,001) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi Motivasi Kerja maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah Motivasi Kerja maka Kinerja Karyawan akan semakin menurun.

4.7.2 Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.16
Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Jalur	Standar Error	t-hitung	Sig.
X → Z	0,518	0,132	5,138	0,000
Z → Y	0,373	0,075	3,596	0,001
X → Z → Y	0,518 x 0,373 = 0,193	$\sqrt{(0,518^2 \times 0,075^2 + 0,373^2 \times 0,132^2)} = 0,063$	0,193/0,063 = 3,081	0,003

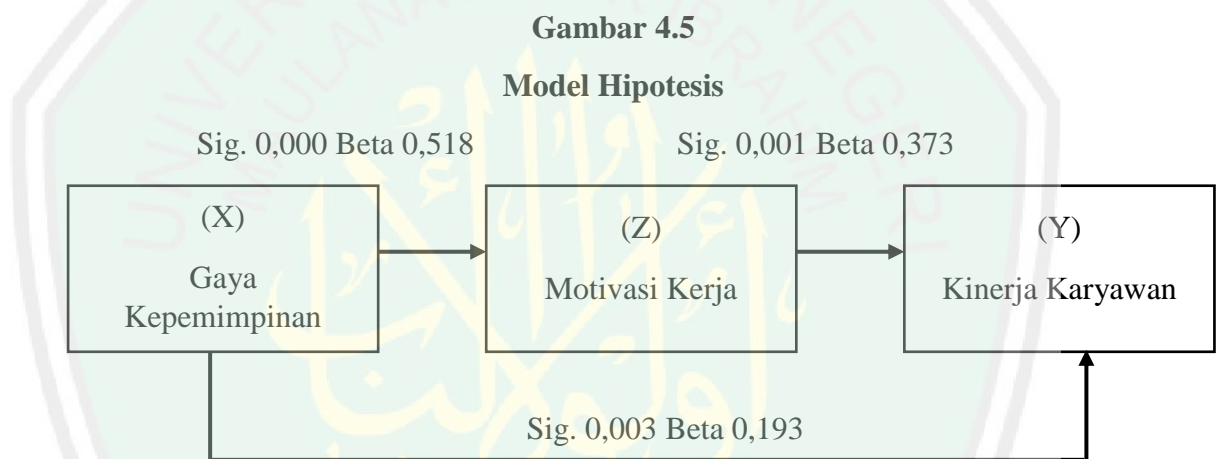
Sumber: Data Diolah 2019

Keterangan: X = Gaya Kepemimpinan, Z = Motivasi Kerja, Y = Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja diperoleh t-hitung (3,081) yang lebih besar dari t-tabel (1,994) atau signifikansi (0,003) lebih kecil dari alpha 5% (0,050) maka disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Artinya, apabila Gaya Kepemimpinan semakin baik diikuti dengan Motivasi

Kerja yang semakin tinggi maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila Gaya Kepemimpinan semakin tidak baik diikuti dengan Motivasi Kerja yang semakin rendah maka Kinerja Karyawan akan semakin menurun.

Berikut ini disajikan diagram path berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan



4.8 Pembahasan

4.8.1 Deskripsi Variabel Penelitian Dan Pembahasan

4.8.1.1 Deskripsi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji uji hipotesis dapat diketahui secara keseluruhan II jalur hubungan langsung antar variabel yang diuji, secara keseluruhan akan diuraikan penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan $\text{sig. } 0,000 < 0,050$ atau lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. ketika gaya kepemimpinan yang diberikan baik maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang juga akan semakin baik.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian yang mengungkapkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan cara yang sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin walaupun secara pribadi (bawahan) hal tersebut tidak disenanginya. (Siagian, 2002 *dalam* Fahmi, Abu 2014:203).

Penelitian ini juga mendukung teori mengenai kinerja yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006:32) menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Sehingga kinerja karyawan mempengaruhi sebanyak apa mereka memberikan kontribusi kepada perusahaannya yang meliputi 1. Kuantitas keluaran 2. Kualitas keluaran 3. Jangka waktu keluaran 4. Kehadiran di tempat kerja 5. Sikap kooperatif.

Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bryan Johannes Tampi (2014) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Negara

Indonesia TBK. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan baik juga.

Gaya Kepemimpinan di PT Pegadaian (Persero) sangat mempengaruhi kinerja seorang dalam bekerja serta menyelesaikan pekerjaan dapat dibilang jika seorang pemimpin memiliki sifat dan memimpin dengan cara yang disenangi karyawan maka karyawan akan tergerak untuk bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka akan meningkat.

PT Pegadaian (Persero) merupakan Perusahaan Perseroan yang didalam lingkup kerjanya akan terus dipantau melalui system Digital serta Non Digital yang langsung dipantau pusat, namun disisi lain kinerja karyawan juga menjadi tanggung jawab seorang pemimpin karena seorang pemimpinlah yang harus memahami apa yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Kepemimpinan dalam Al-Qur'an surah An-Nisaa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا - ٥٩

Artinya: “Hai orang – orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalilah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar – benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.

Kepemimpinan dalam ayat tersebut disebut dengan *ulil amri* yang berarti orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain dalam hal ini diartikan seorang pemimpin.

Selain juga memimpin seorang pemimpin harus menempatkan diri sebagai pelayan karyawan (*khadimul ummah*) dan mampu memotivasi karyawan untuk terus maju, serta memikirkan bagaimana caranya agar perusahaan yang dipimpinnya maju serta karyawan yang sejahtera, dan masyarakat yang berada di sekitar perusahaan.

Dalam H.R. Muslim tentang Kepemimpinan :

أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ
الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ
رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ
فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Rasulullah ﷺ bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang iman adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya”. (H.R. Bukhori).

Relevansi dari Hadist tersebut adalah semua pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT tentang kewajiban dalam melaksanakan tugasnya dalam mewujudkan cita – cita organisasi atau perusahaan, serta hubungan dengan karyawan yang tidak harus baik tetapi juga harus benar.

2. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja terdapat pengaruh tidak langsung dengan arah yang positif.

Penelitian tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Andri Saputra dan Rizky Natassia (2014) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan pada BPS Kota Padang, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, serta terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian diatas menjelaskan bahwa kehadiran Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sangatlah penting, hal ini dikarenakan tindakan seorang pemimpin merupakan kemudi bagi suatu perusahaan dalam melewati naik turunnya kondisi perusahaan, dan Gaya Kepemimpinan merupakan teknik seorang pemimpin dalam memperlakukan karyawannya dan motivasi karyawan merupakan faktor yang tidak bisa dianggap enteng di suatu perusahaan karena walaupun seorang pemimpin memiliki cara yang baik dalam menerapkan kepemimpinan tetapi motivasi karyawan untuk bekerja maka tidak akan bisa berjalan dengan baik.

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan teknis akan menjadi anutan bawahannya. Ia akan dijadikan referensi para bawahannya tentang suatu yang tidak

mereka ketahui sehingga mereka akan hormat kepadanya. Tetapi, hal itu tidak lantas mengharuskan seorang pemimpin untuk menyelesaikan suatu persoalan yang bersifat detail karena waktunya yang terkuras untuk mengatur manajemen organisasi.

Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surah An-Nisaa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ
وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا - ٥٩

Artinya: “*Hai orang – orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalilah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar – benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya*”.

Pejabat disebut dalam Ayat tersebut dengan istilah *Ulil Amri* yang berarti orang yang mendapat amanah untuk mengurus orang lain, serta pemimpinnya juga disebut *khadimul ummah* (pelayan umat), menurut istilah itu pemimpin harus bisa menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan perusahaan serta selalu mempunyai sifat pertengahan, dan menjaga hak kewajiban individu serta karyawan dengan prinsip keadilan, persamaan, dan tidak condong terhadap kekerasan dan kelembutan, tidak sewenang – wenang dan berbuat aniaya karena setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban.

Seperti dalam H.R. Muslim :

أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُفُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلَا مِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ هُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Rasulullah ﷺ bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang iman adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dalam keluarganya, seorang perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban, pekerja adalah pemimpin dalam harta tuannya, akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya. Setiap kamu adalah pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban dari yang dipimpinnya”. (H.R. Bukhori).

Maksud dari hadist tersebut adalah semua orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban di hadapan Allah SWT. Oleh karena itu dapat dikatakan manajer yang sukses dalam sebuah organisasi adalah manajer yang juga mampu memimpin. Sekalipun mempunyai bawahan tetap mempunyai kewajiban melaksanakan tugasnya, tidak hanya saja harus baik tetapi juga harus benar untuk mewujudkan cita-cita organisasi atau perusahaan.

4.9 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan, diantaranya sebagai berikut:

1. Ada variabel yang dapat mempengaruhi Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja yang tidak diteliti, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk meneliti permasalahan yang sama dengan menambahkan variabel bebas lainnya.

2. Masalah Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Kerja merupakan sesuatu yang kompleks dan banyak indicator yang digunakan selain yang ada dalam penelitian ini.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Variabel gaya kepemimpinan (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) secara tidak langsung melalui motivasi kerja (Z). Hal ini dibuktikan koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan diterapkan dan disertai dengan motivasi kerja karyawan yang tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi PT. Pegadaian (Persero) sudah cukup baik dalam menerapkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Namun sebaiknya pemimpin harus selalu mensupport seluruh karyawan setiap waktu agar karyawan termotivasi dan bekerja dengan giat.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperluas orientasi penelitian pada lingkup perusahaan yang lainnya. Ketika penelitian selanjutnya yang dilaksanakan di PT Pegadaian (Persero), disarankan untuk meneliti variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an digital.

<https://www.pegadaian.co.id/>

Abu Sin, Ibrahim Ahmad. 2008. *Manajemen Syariah : Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Ahmad Sunarto. 1999. *Terjemah Riyadhus Sholihin Jilid 1*. Jakarta: Pustaka Amani.

Al-Sada, Maryam *et al.* (2017). Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business.*, 12 (2).

Anoraga. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

As'ad, Mohamad. 2001. *Psikologi Industry - Seri Ilmu SDM*. Yogyakarta: Liberty.

Bernain, H. John & Rusell, J.E.A 1993. *Human Resource Management*. New York: \Mc Graw Hill Inc.

Cahyono, Wandra Agus dkk. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 33 (2), 1-10.

Fahmi, Abu dkk. 2014. *HRD Syariah*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama.

Gardjito, Aldo Herlambang dkk. (2014). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan bagian produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13 (1), 1-8.

Gujarati, Damodar N. 2012. *Dasar – dasar Ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.

Gybson dkk. 1985. *Organisasi: Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

Hamid, Wahyuniati. (2018). The Role of Working Motivation as Mediation Variable of Leadership and Spiritual Intelligence Influence Towards Employee Performance. *Management and Economics Journal*. 2 (2). 152-170.

Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Organisasi & Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

House, R. J & Mitchell, R. R. 1975. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Organizational Research*, 1, 75-67.

- Inaray, Jelita Caroline dkk. (2016). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16 (2), 459-470.
- Ivancevich, John M dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi: Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kashmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mandasari, Widha. (2015). Upaya peningkatan kinerja karyawan operasional melalui motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja (studi kasus pada lembaga penyiaran public RRI Semarang), *Jurnal Manajemen UDINUS*, 1-14.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustaqim, Mustaqim. (2016). The Influence of Leadership Style and Motivation of Employee Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8 (10), 176-183.
- Nur Diana, Ilfi. 2012. *Hadist – Hadist Ekonomi*. Malang: UIN Maliki Press.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. MSDM “Kebijakan Kinerja Karyawan”. Yogyakarta: BPF.
- R.J House and T.R Mitchell. 1974. “Path-Goal Theory of Leadership.” *Journal of Contemporary Business*. hal 81-97.
- R.J. House. 1971. “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*. hal 321-338.
- Robbin, Stephen P dan Marry Coulter. 2007. *Manajemen : edisi kedelapan*. Klaten: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, Stephen P dan Judge Timothy A. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sani, Achmad dan Maharani, Vivin. (2012). The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance With The Among Lectures of Faculty In The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang

- University: The Mediating Effects of Organizational. *International Journal of Academic Research*.4 (4). 99-103.
- Sani, Ahmad & Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data*. Malang: Uin Press.
- Saputra, Andri. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. *Journal of Economic and Economic Education*, 2 (2), 135-142.
- Sidiq, Umar. (2014). Kepemimpinan Dalam Islam: Kajian Tematik Dalam Al-Qur'an dan Hadits. *Jurnal Dialogia*, 12 (1), 127-141.
- Solimun. 2011. *Analisis Variabel Moderasi dan Mediasi*. Progam Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya, Malang.
- Sougi, Ali Orozi. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malayan Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1 (1), 59-66.
- Sperling, Abraham. 1987. *Psychology : Made Simple*. London: The Publisher W. H. Allen & Co. Ltd.
- Sugiyono. 2002. *Statistika Untuk Penelitian Cetakan Ketujuh*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Supriyanto, Achmad Sani, Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press.
- Susilo, Donny. (2018). Transformational Leadership: A Style of Motivating Employee. *Management and Economics Journal*. 2 (2). 124-132.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tampi, Bryan Johannes. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Acta Diurna*, 3 (4), 1-18.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wawancara dengan Bu Fia dan Mas Robin karyawan tetap dan outsourcing PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Blimbing.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Zainal, Veithzal Rivai dkk. 2014. *Islamic Human Capital Management*. Jakarta: Rajawali Pers.





Lampiran - Lampiran

Lampiran 1**KUESIONER****“KUESIONER PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA”**

Responden yang terhormat,

Perkenalkan saya Maulana Aditya Pratama dari mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, jurusan Manajemen sedang melakukan penelitian untuk skripsi saya yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja” di PT Pegadaian (Persero) Wilayah Malang Raya. Saya mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan kesediaan Anda karena Anda telah menjadi responden dan bersedia untuk mengisi kuesioner yang sudah kami sediakan. Kesediaan anda dalam mengisi kuesioner ini akan sangat membantu saya, Terima Kasih.

○ **IDENTITAS DIRI**

Berilah tanda (✓) pada kolom dibawah ini.

Nama :

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Usia : 21-30 tahun 31-40 tahun > 40 tahun

Pendidikan terakhir :

Jabatan/Masa Kerja : /

Kantor Pegadaian : Cabang : Unit :

○ **PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

- Mohon untuk mengisi identitas diri dengan lengkap
- Terdapat lima pilihan respon atau jawaban sebagai berikut:
 SS : Sangat Setuju N : Netral TS : Tidak Setuju
 S : Setuju STS : Sangat Tidak Setuju
- Bapak dan Ibu diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia dengan memberi tanda (X/✓) sesuai dengan yang diketahui/dirasakan/dipahami oleh Bapak/Ibu.

4. Tidak terdapat jawaban yang salah, sehingga Bapak/Ibu tidak perlu khawatir dengan respon/jawaban yang diberikan.
5. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu respon/jawaban saja.
6. Mohon Bapak/Ibu untuk meneliti kembali respon/jawaban supaya tidak ada pernyataan/kotak yang terlewat.
7. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu untuk memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini.

Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin dalam mengambil keputusan sesuai dengan kondisi/tepat					
2.	Pemimpin harus cepat dalam mengambil keputusan					
3.	Bentuk perhatian pemimpin kepada bawahan dengan cara memberi semangat kerja					
4.	Pemimpin menghargai pekerjaan karyawan dengan cara memberi Reward/Penghargaan					
5.	Pemimpin dalam memberikan instruksi kerja menggunakan bahasa yang mudah dipahami					
6.	Pemimpin mudah untuk diajak berkomunikasi					
7.	Dalam gaya memimpin, seorang pemimpin harus tegas					
8.	Pemimpin memiliki kemampuan dalam mengatur Bawahan					
9.	Pemimpin bertanggung jawab atas kesalahan yang telah diperbuat					
10.	Pemimpin menekankan hubungan personal sesama karyawan					
11.	Pemimpin berpartisipasi langsung membantu pekerjaan karyawan yang mengalami kesulitan maupun kesalahan.					
12.	Pemimpin yang baik memiliki kemampuan dalam mengatur emosinya/tidak mudah marah					
13.	Pemimpin meminta maaf setelah melakukan kesalahan					

Kuesioner Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pekerjaan yang anda kerjakan sudah sesuai standar yang telah ditentukan.					
2.	Anda menghasilkan pekerjaan dengan rapi					
3.	Anda mengerjakan pekerjaan dengan teliti					
4.	Anda bersedia mengakui kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan					

5.	Anda bersedia menerima konsekuensi ketika melakukan kesalahan dalam pekerjaan					
6.	Anda langsung mengerjakan tugas sesuai perintah/instruksi dari pemimpin					
7.	Anda selalu datang tepat waktu dalam bekerja					
8.	Anda mengerjakan tugas sesuai dengan instruksi dari pemimpin					
9.	Anda selalu mematuhi peraturan perusahaan dalam bekerja					
9.	Anda memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan					
10.	Karyawan harus mempunyai inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan					
11.	Dalam menyampaikan pendapat, anda dihargai oleh banyak orang didalam perusahaan					

Kuesioner Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Anda merasa bahwa cukup dengan gaji yang diberikan perusahaan					
2.	Anda merasa puas dengan bonus yang diberikan perusahaan					
3.	Anda merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja anda (sejuk, aman, wangi, rapi, indah dll)					
4.	Jaminan sosial menjadi salah satu faktor motivasi kerja anda					
5.	Dana pensiun menjadi salah satu faktor motivasi kerja anda					
6.	Tunjangan kesehatan menjadi salah satu faktor motivasi kerja anda					
7.	Anda merasa nyaman atau enjoy dengan hubungan kerja yang terjalin antar karyawan					
8.	Anda merasa kehadiran anda diterima oleh perusahaan					
9.	Anda bekerja dengan giat apabila pekerjaan anda mendapat apresiasi dari pimpinan atau atasan					
10.	Anda bekerja dengan giat apabila pekerjaan anda dihargai oleh rekan kerja atau karyawan lainnya					
11.	Pendidikan yang diberikan perusahaan adalah hal penunjang dalam melakukan pekerjaan.					
12.	Pelatihan yang diberikan perusahaan adalah proses penunjang dalam melakukan pekerjaan.					
13.	Anda merasa tidak dibatasi dalam melakukan berbagai inovasi pekerjaan di perusahaan.					

Lampiran 2

Data Hasil Pengisian Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

No	Gaya Kepemimpinan												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
6	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5
7	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4
8	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4
9	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
12	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
13	4	4	5	5	5	5	3	3	5	1	3	3	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4
23	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5
24	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4
25	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
26	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
27	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
29	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
30	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
31	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
33	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
35	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
36	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5
37	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
38	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

43	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4
44	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
45	2	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
46	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3
47	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	4
48	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5
49	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
51	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
52	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3
55	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
56	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
60	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
65	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5
66	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
67	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5
68	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
69	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5
70	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
71	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
72	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
73	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4
74	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5

41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
44	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5
47	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
48	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3
49	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3
50	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3
51	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
52	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4
53	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
54	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4
55	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
59	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
60	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
66	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4
67	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
68	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4
69	4	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	4
70	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
72	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
73	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
74	4	3	3	5	4	5	4	4	3	3	5	4

Lampiran 4

Data Hasil Pengisian Kuesioner Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Motivasi Kerja												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
8	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4
9	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
12	5	5	5	5	4	5	5	4	2	3	5	5	3
13	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
14	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3
15	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
21	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
22	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
23	4	5	3	3	3	5	4	5	3	3	3	3	3
24	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
25	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
29	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
30	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
31	4	5	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4
32	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
34	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
35	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4
36	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

41	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
44	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4
45	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	4
46	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
47	3	3	3	4	5	3	5	4	3	3	3	3	3
48	4	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3
49	4	3	4	4	2	3	5	5	5	5	4	4	4
50	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
53	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3
54	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3
55	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	5	5
58	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
59	4	3	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
65	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4
66	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4
67	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3
68	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
69	4	3	5	4	2	3	3	5	3	3	4	2	4
70	3	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4
71	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
72	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
73	3	3	4	4	4	4	5	4	3	2	4	2	2
74	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4

Correlations

		X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1
X8	Pearson Correlation	1	,213	,356**	,350**	,128	,302**	,547**
	Sig. (2-tailed)		,069	,002	,002	,278	,009	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X9	Pearson Correlation	,213	1	,047	,306**	,273*	,378**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,069		,689	,008	,019	,001	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X10	Pearson Correlation	,356**	,047	1	,465**	,375**	,157	,545**
	Sig. (2-tailed)	,002	,689		,000	,001	,181	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X11	Pearson Correlation	,350**	,306**	,465**	1	,492**	,223	,653**
	Sig. (2-tailed)	,002	,008	,000		,000	,056	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X12	Pearson Correlation	,128	,273*	,375**	,492**	1	,441**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,278	,019	,001	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X13	Pearson Correlation	,302**	,378**	,157	,223	,441**	1	,634**
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,181	,056	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X1	Pearson Correlation	,547**	,567**	,545**	,653**	,675**	,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	13

Lampiran 6

Uji Validitas dan Realibilitas Motivasi Kerja (Z)

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z2
Z1	Pearson Correlation	1	,642**	,217	,174	,098	,175	,156	,426**
	Sig. (2-tailed)		,000	,063	,138	,405	,136	,185	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
Z2	Pearson Correlation	,642**	1	,172	,221	,242*	,319**	,208	,489**
	Sig. (2-tailed)	,000		,142	,059	,038	,006	,076	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
Z3	Pearson Correlation	,217	,172	1	,570**	,458**	,489**	,509**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,063	,142		,000	,000	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
Z4	Pearson Correlation	,174	,221	,570**	1	,703**	,671**	,421**	,751**
	Sig. (2-tailed)	,138	,059	,000		,000	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
Z2.5	Pearson Correlation	,098	,242*	,458**	,703**	1	,701**	,420**	,683**
	Sig. (2-tailed)	,405	,038	,000	,000		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
Z6	Pearson Correlation	,175	,319**	,489**	,671**	,701**	1	,496**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,136	,006	,000	,000	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
Z7	Pearson Correlation	,156	,208	,509**	,421**	,420**	,496**	1	,654**
	Sig. (2-tailed)	,185	,076	,000	,000	,000	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74
Z2	Pearson Correlation	,426**	,489**	,643**	,751**	,683**	,803**	,654**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74

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

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

Correlations

		X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2
Z8	Pearson Correlation	1	,374**	,339**	,458**	,359**	,391**	,576**
	Sig. (2-tailed)		,001	,003	,000	,002	,001	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Z9	Pearson Correlation	,374**	1	,833**	,331**	,454**	,409**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,004	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Z10	Pearson Correlation	,339**	,833**	1	,404**	,524**	,425**	,722**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Z11	Pearson Correlation	,458**	,331**	,404**	1	,772**	,459**	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Z12	Pearson Correlation	,359**	,454**	,524**	,772**	1	,537**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Z13	Pearson Correlation	,391**	,409**	,425**	,459**	,537**	1	,590**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Z2	Pearson Correlation	,576**	,750**	,722**	,682**	,759**	,590**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	13

Lampiran 7

Uji Validitas dan Realibilitas Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Pearson Correlation	1	,354**	,188	,152	,265*	,343**	,557**
Y1 Sig. (2-tailed)		,002	,108	,195	,023	,003	,000
N	74	74	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	,354**	1	,678**	,462**	,372**	,404**	,694**
Y2 Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,001	,000	,000
N	74	74	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	,188	,678**	1	,632**	,534**	,320**	,712**
Y3 Sig. (2-tailed)	,108	,000		,000	,000	,005	,000
N	74	74	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	,152	,462**	,632**	1	,611**	,512**	,688**
Y4 Sig. (2-tailed)	,195	,000	,000		,000	,000	,000
N	74	74	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	,265*	,372**	,534**	,611**	1	,513**	,731**
Y5 Sig. (2-tailed)	,023	,001	,000	,000		,000	,000
N	74	74	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	,343**	,404**	,320**	,512**	,513**	1	,672**
Y6 Sig. (2-tailed)	,003	,000	,005	,000	,000		,000
N	74	74	74	74	74	74	74
Pearson Correlation	,557**	,694**	,712**	,688**	,731**	,672**	1
Y Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	74	74	74	74	74	74	74

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

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

Correlations

		Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y
	Pearson Correlation	1	,465**	,489**	,279*	,325**	,089	,609**
Y7	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,016	,005	,452	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	,465**	1	,549**	,328**	,240*	,288*	,706**
Y8	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,039	,013	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	,489**	,549**	1	,341**	,213	,135	,676**
Y9	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,069	,252	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	,279*	,328**	,341**	1	,568**	,398**	,680**
Y10	Sig. (2-tailed)	,016	,004	,003		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	,325**	,240*	,213	,568**	1	,424**	,647**
Y11	Sig. (2-tailed)	,005	,039	,069	,000		,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	,089	,288*	,135	,398**	,424**	1	,466**
Y12	Sig. (2-tailed)	,452	,013	,252	,000	,000		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	,609**	,706**	,676**	,680**	,647**	,466**	1
Y	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74

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

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

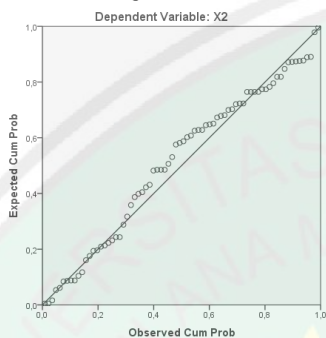
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	12

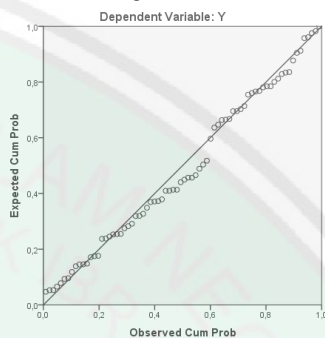
Lampiran 8

Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

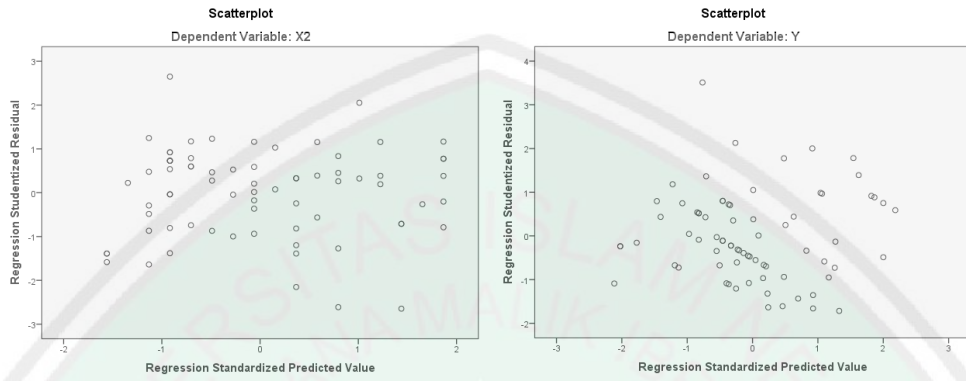
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		74	74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	5,24166635	3,29997068
Most Extreme Differences	Absolute	,103	,089
	Positive	,081	,089
	Negative	-,103	-,045
Kolmogorov-Smirnov Z		,887	,764
Asymp. Sig. (2-tailed)		,411	,603

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 9

Uji Heterokedastisitas



Uji Glejser Persamaan 1

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
4,604	4,478		1,028	,307
-,008	,079	-,012	-,098	,922

a. Dependent Variable: absolute.residual1

Uji Glejser Persamaan 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	-2,420	2,808		-,862	,392
1	X1	,049	,057	,116	,857	,394
	X2	,045	,043	,141	1,039	,302

a. Dependent Variable: absolute.residual2

Lampiran 10

Path Analysis

Persamaan 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,518 ^a	,268	,258	5,278	,268	26,401	1	72	,000

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	735,455	1	735,455	26,401	,000 ^b
	Residual	2005,680	72	27,857		
	Total	2741,135	73			

a. Dependent Variable: X2

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	12,841	7,473		1,718	,090			
	X1	,680	,132	,518	5,138	,000	,518	,518	,518

a. Dependent Variable: X2

Persamaan 2**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,664 ^a	,442	,426	3,346	,442	28,067	2	71	,000

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

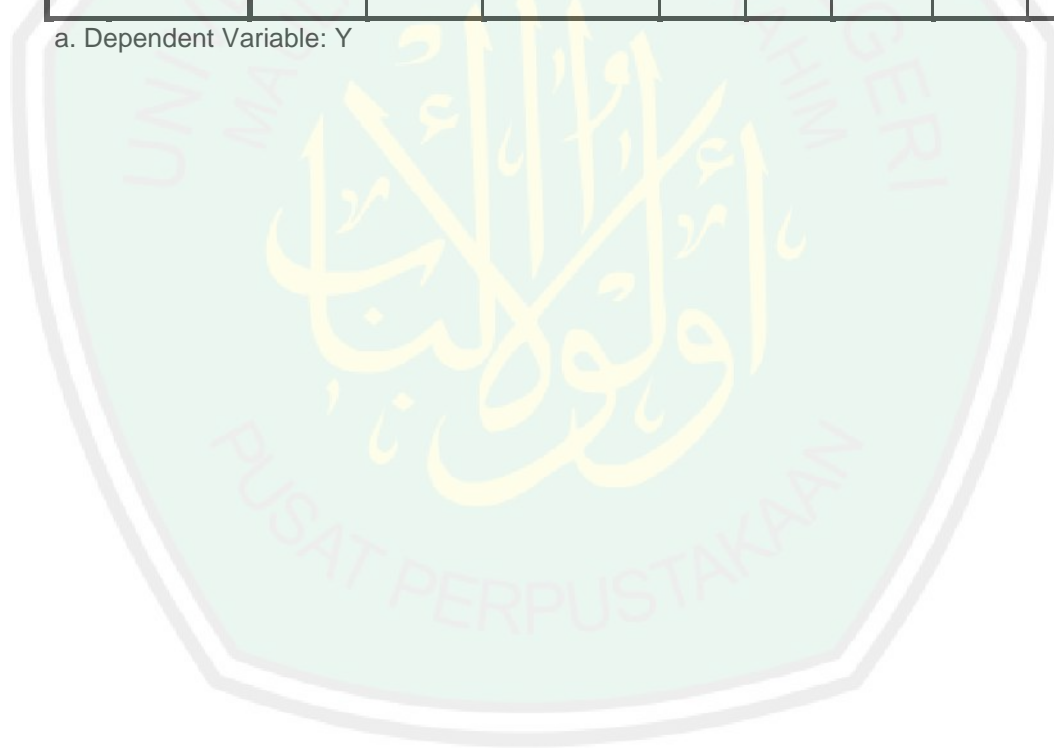
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	628,504	2	314,252	28,067	,000 ^b
	Residual	794,956	71	11,197		
	Total	1423,459	73			

- a. Dependent Variable: Y
- b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	15,219	4,834		3,149	,002			
	X1	,369	,098	,390	3,759	,000	,583	,407	,333
	X2	,269	,075	,373	3,596	,001	,575	,393	,319

a. Dependent Variable: Y





**KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA
NIP : 197612102009122001
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Maulana Aditya Pratama
NIM : 15510121
Handphone : 0895366152654
Konsentrasi : SDM (Sumber Daya Manusia)
Email : maditya72@rocketmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada PT Pegadaian (Persero))

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	20%	4%	13%

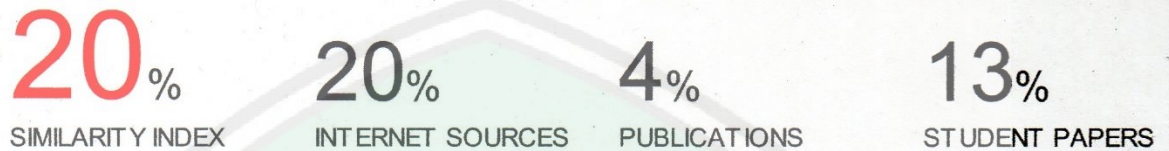
Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Juni 2019
UP2M,

Zuraidah, S.E.,M.SA
197612102009122001

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

A large, semi-transparent watermark of the Universitas Islam Malang logo is centered on the page, featuring Arabic calligraphy and the university's name in Indonesian.

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	10%
2	repository.uinsu.ac.id Internet Source	2%
3	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	1%
4	zh.scribd.com Internet Source	1%
5	eprints.umm.ac.id Internet Source	1%
6	docplayer.info Internet Source	1%
7	text-id.123dok.com Internet Source	1%
8	core.ac.uk Internet Source	1%
9	nopinopp.blogspot.com	

Internet Source

1%

10 repository.usu.ac.id
Internet Source

1%

11 repository.widyatama.ac.id
Internet Source

1%

Exclude quotes

On

Exclude matches

< 1%

Exclude bibliography

Off



Pegadaian

Nomor : 004/12.00.16/2019
Lampiran : -- berkas
Urgensi : S

Malang, 07 Januari 2019

Kepada Yth.
Pemimpin Cabang Madya
PT Pegadaian (Persero) Malang
di -

Malang

Hal : Ijin Penelitian Skripsi

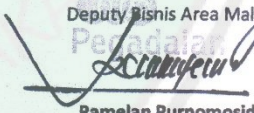
Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat saudara nomor : 003/124200/2018 tanggal 07 Januari 2019 perihal seperti tersebut pada pokok surat, dengan ini diberitahukan hal-hal sebagai berikut :

1. Diberikan Ijin kepada 2 (dua) orang Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang a.n Maulana Aditya Pratama dan Mochamad Munir untuk melaksanakan Penelitian Skripsi di PT. PEGADAIAN (Persero) Cabang di kota Malang.
2. Penelitian Skripsi dapat dilaksanakan maksimal 2 (dua) bulan, terhitung mulai tanggal 02 Januari 2019 sampai dengan tanggal 28 Februari 2019.
3. Selama melakukan kegiatan Penelitian Skripsi, mahasiswa wajib memantui peraturan/tata tertib yang berlaku di PT. Pegadaian (Persero).
4. Laporan hasil Penelitian hanya digunakan untuk memenuhi syarat pembuatan skripsi, tidak untuk dipublikasikan atau untuk kepentingan lain dan dikirim 1 (satu) eksemplar ke Kantor Area .Malang Jl.Ade Irma Suryani no.02 Malang.
5. Seterima surat ini kepada yang bersangkutan agar segera menghadap Pemimpin Cabang dimana dilaksanakannya kegiatan Magang Kerja untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut.

Demikian untuk diketahui dan digunakan sebagaimana mestinya.

PT PEGADAIAN (Persero)
Deputy Bisnis Area Malang


Ramelan Purnomosidi
NIK.P 78642

Tembusan:

1. Sdr. Mahasiswa yang bersangkutan.

PT Pegadaian (Persero) - Kantor Area Malang
Jl. Ade Irma Suryani No. 02
Malang - 65117

Tlp : 0341-363069
Fax : 0341-2998033

www.pegadaian.co.id

Nomor : 30/14086.III/2019

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya selaku Pimpinan Cabang PT. Pegadaian (Persero) CP Rampal, menerangkan bahwa:

Nama : MAULANA ADITYA PRATAMA
NIM : 15510121
Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA

Telah melaksanakan Penelitian Skripsi di PT. Pegadaian (Persero) CP Rampal mulai dari 02 Januari s/d 28 Februari 2019 dengan baik.

Demikian surat keterangan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pimpinan Cabang

Pegadaian
MUSDHOLIFAH
NIK: P79854



Pegadaian

Nomor : 136/124200/2019

SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan dibawah ini, saya selaku Pimpinan Cabang PT. Pegadaian (Persero)


CP Malang, menerangkan bahwa :

Nama : MAULANA ADITYA PRATAMA
NIM : 15510121
Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA

Telah melaksanakan Penelitian Skripsi di PT. Pegadaian (Persero) CP Malang mulai dari
02 Januari s/d 28 Februari 2019 dengan baik.

Demikian surat keterangan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pemimpin Cabang


Pegadaian
ENDAH POERBIANTI
NIK: P76153

PT. Pegadaian (Persero) - Kantor Cabang Malang
Jl. Ade Irma Suryani No. 2
Kota Malang – 65119

T+62 341 362957
F+62 341 362957

www.pegadaian.co.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Maulana Aditya Pratama
NIM / Jurusan : 15510121 / Manajemen
Pembimbing : Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT. Pegadaian (Persero).


No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	5 Agustus 2018	Konsultasi Judul	1. 
2	8 Agustus 2018	Proposal Bab I	2. 
3	21 Agustus 2018	Proposal Bab II	3. 
4	27 September 2018	Konsultasi Bab III+Acc	4. 
5	18 Oktober 2018	Seminar Proposal	5. 
6	6 November 2018	Revisi & Acc Proposal	6. 
7	21 November 2018	Konsultasi Kuesioner	7. 
8	18 Desember 2018	Revisi Kuesioner	8. 
9	28 Januari 2019	Konsultasi Bab 4 dan 5	9. 
10	19 Maret 2019	Revisi Bab 4 dan 5	10. 
11	10 Mei 2019	Acc Skripsi	11. 

Malang 10 April 2019

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen




Drs. Agus Sucipto, MM

BIODATA PENELITIAN

Nama : Maulana Aditya Pratama
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 21 Maret 1997
Alamat Asal : Jl. Jaksa Agung Suprpto No.41 Gempeng - Bangil
Telepon / HP : 0895366152654
E-Mail : Maditya72@rocketmail.com

Pendidikan Formal

2001 – 2003 : TK KHA Wakhid Hasyim Bangil
2003 – 2009 : SDN Dermo 1 Bangil
2009 – 2012 : SMPN 2 Bangil
2012 – 2015 : SMAN 1 Bangil
2015 – 2019 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2015 – 2016 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang
2016 – 2017 : English Language Center (ELC) UIN Maulana
Malik Ibrahim Malang

Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan (OPAK) Tahun 2015

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi (OPAK FE) Tahun 2015
- Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2015
- Peserta Pelatihan Manasih Haji yang diselenggarakan Pusat Ma'had Al – Jami'ah Uin maliki Malang Tahun 2015
- Peserta “4thInternational Convergence of Islamic Scholars (ICIS)” UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2015
- Peserta Pelatihan Online Research Skills yang diselenggarakan oleh Perpustakaan Pusat UIN Maliki Malang Tahun 2016
- Peserta Seminar Nasional “Internasionalisasi Pesantren di Era Masyarakat Ekonomi Asean” Tahun 2016
- Peserta seminar nasional “ Build Your Digital Business and be Millennia Entrepreneur” UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2017
- Praktik Kerja Lapangan Integratif (PKLI) di PT. Pegadaian (Persero) 2018
- Pesertat “The 6th International Conference of Islamic Economics & Business (ICONIES)” UIN Maliki Malang Tahun 2018
- Peserta SPSS di Fakultas Ekonomi UIN UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2018
- Anggota Kopma PB UIN Malang
- Wakil Ketua KSPM Fakultas Ekonomi UIN Malang Masa Bakti 2017-2018