

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PERILAKU
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.PABELAN
SURAKARTA**



SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas
Maret Surakarta

DISUSUN OLEH :

**ANNA KRISTIANTI
F.1205511**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA
2007**

HALAMAN MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala dari kebajikan yang diusahakannya dan ia mendapat siksa dari kejahatan yang dikerjakannya.”
(*Q.S. Al-Baqarah: 286*)

Ibadah adalah pekerjaan dan lahannya adalah keimanan

Sarananya adalah menundukkan hawa nafsu

Modalnya adalah usaha keras dengan mengerjakan amal sunnah

Dan keuntungannya adalah surga

HALAMAN PENGESAHAN

Telah disetujui dan diterima baik oleh Tim Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta guna melengkapi tugas–tugas dan memenuhi syarat–syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen

Surakarta, Mei 2007

Tim Penguji Skripsi :

1. Dra Soemarjati Tjokroamidjojo, MM Sebagai Ketua (.....)
NIP. 131 472 198
2. Dra. Hunik Sri Runing S, Msi Sebagai Pembimbing (.....)
NIP. 131 570 302
3. Sinto Sunaryo SE, Msi Sebagai Penguji (.....)
NIP. 132 281 757

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

♥ Kedua orang tuaku tercinta

♥ Adikku tersayang

♥ Sahabatku semua

♥ Almamater

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PERILAKU
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT PABELAN SURAKARTA**

Surakarta, Maret 2007

Disetujui dan diterima
oleh

Pembimbing

Msi

Dra. Hunik Sri Runing S,

NIP. 131 570 302

KATA PENGANTAR

Rasa syukur dan segala puji bagi Allah SWT, atas ridho dan karunia-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini, yang berjudul “Pengaruh Motivasi kerja dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pabelan Surakarta”.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan. Dengan bantuan, keyakinan, kemampuan serta kemauan yang keras akhirnya Skripsi ini dapat diselesaikan.

Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, mengarahkan, membimbing serta memberi dorongan bagi penulis hingga tersusun Skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Salamah Wahyuni, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Ibu Dra Endang Suhari S, Msi, Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

3. Ibu Dra. Hunik Sri Runing, Msi selaku dosen pembimbing
4. Bapak Drs. Heru Agustanto, MM, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Program Ekstensi.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta yang telah memberikan ilmunya.
6. Pimpinan, staff dan karyawan PT. Pabelan Surakarta yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian, membimbing dan membantu penulis dalam melakukan penelitian.
7. Kedua orang tuaku, adikku, seluruh keluargaku dan sahabat-sahabatku
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis hingga terselesainya Skripsi ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca.

Surakarta, Maret 2007

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Persembahan	iv
Halaman Motto	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xii
Abstrak	
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
Bab II Telaah Pustaka	7
A. Kajian Teori	7
B. Penelitian Terdahulu	33
C. Kerangka Pemikiran	36

	D. Hipotesis	37
Bab III	Metode Penelitian	39
	A. Desain Penelitian	39
	B. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	39
	C. Pengukuran Variabel	42
	D. Sumber Data	45
	E. Metode Pengumpulan Data	46
	F. Metode Analisis Data	47
Bab IV	Gambaran Umum Perusahaan Dan Analisis Data.....	53
	A. Gambaran Umum Perusahaan	53
	B. Analisis Data.....	65
Bab V	Kesimpulan dan Saran	95
	A. Kesimpulan.....	95
	B. Saran	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar II. 1	Kerangka Pemikiran	36
Gambar IV. 1	Struktur Organisasi PT. Pabelan Surakarta	56
Gambar IV. 2	Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel Kebutuhan Fisiologis	84
Gambar IV. 3	Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel	

Kebutuhan Keamanan.....	85
Gambar IV. 4 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel Kebutuhan Sosial	86
Gambar IV. 5 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel Kebutuhan Penghargaan.....	88
Gambar IV. 6 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel Kebutuhan Aktualisasi Diri	89
Gambar IV. 7 Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel Perilaku Kepemimpinan Transformasional.....	90
Gambar IV. 8 Uji Distribusi F Variabel X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, dan X_6	92



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Persaingan dalam dunia usaha memang sudah menjadi hal yang biasa. Dengan kondisi yang ada tersebut bentuk usaha apapun yang didirikan harus mampu bertahan dari banyaknya persaingan demi mencapai tujuan awalnya. Dengan maraknya jenis kegiatan usaha

yang bergerak dalam bidang sama yang menjadi sebuah persaingan, membawa implikasi pada peningkatan kualitas internal perusahaan. Dalam hal ini Sumber Daya Manusia merupakan faktor utama dalam organisasi, dimana manusia berperan sebagai pengatur dan pelaksana berjalannya organisasi dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Mutu serta kualitas sebuah usaha atau organisasi terletak pada sumber daya manusia yang berada didalamnya. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka karyawan perlu untuk mendapatkan motivasi.

Motivasi merupakan suatu faktor yang mampu mendorong seseorang dalam melaksanakan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Memotivasi dalam sebuah organisasi merupakan sebuah proses dengan apa seseorang pimpinan merangsang pihak lain terutama para karyawan dalam organisasi tersebut, untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan dari organisasi serta tujuan dari karyawan itu sendiri. Semakin tinggi motivasi seseorang karyawan, semakin cepat ia akan mempelajari ketrampilan atau pengetahuan baru dalam pekerjaannya. SDM yang unggul inilah merupakan salah satu faktor yang membuat tujuan perusahaan dapat tercapai. Setiap organisasi harus mampu menghasilkan SDM yang berpotensi tinggi dan mempunyai kemampuan yang handal, karena hal inilah nantinya berpengaruh terhadap setiap kinerja karyawannya.

Setiap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan harus selalu memanfaatkan teori motivasi. Hal ini disebabkan karena motivasi menyangkut perilaku atau lebih khususnya menyangkut pada sebuah perilaku yang diarahkan. Teori motivasi dapat digunakan oleh para manajer atau pimpinan pada suatu organisasi untuk memberikan motivasi kepada karyawannya antara

lain adalah teori Hierarki Kebutuhan Maslow. Karena menurut Maslow, dalam memotivasi seseorang maka perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang tersebut dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu. Dalam teori Hierarki Kebutuhan Maslow, dikemukakan bahwa dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan utama, yaitu : Kebutuhan fisiologis (antara lain rasa lapar, haus, perlindungan dan kebutuhan ragawi lainnya yang dalam hal ini dilambangkan oleh upah dan gaji), Kebutuhan keamanan (antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional), Kebutuhan sosial (mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan), Kebutuhan penghargaan (mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian), Kebutuhan aktualisasi diri (dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri). Oleh karenanya dalam memberikan motivasi haruslah diselidiki, dari beberapa kebutuhan yang mampu memotivasi tersebut manakah yang lebih ampuh untuk diterapkan dan ditekankan menjadi daya perangsang bagi peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya pemahaman dan pemenuhan dari kelima kebutuhan tersebut, diharapkan mampu menjadi daya perangsang khususnya kepada karyawan agar nantinya bisa bekerja dengan segiat-giatnya.

Perlu peranan dari pimpinan untuk mendorong karyawannya agar mampu meningkatkan kualitas perusahaan terutama melalui peningkatan kinerja karyawan. Untuk itulah fungsi kepemimpinan dalam organisasi sangat penting, karena kepemimpinan merupakan bagian tersendiri dari manajemen. Bagaimanapun juga, kemampuan seorang manajer untuk memimpin secara efektif akan mempengaruhi kemampuannya dalam mengelola serta kemampuan dalam mempengaruhi perilaku karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan peningkatan kinerja. Seperti yang dikemukakan Keith Davis dalam *Human Behaviour at Work* (1996:36), bahwa tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan dari orang-orang dan mesin-

mesin yang tidak teratur (kacau balau). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan sebuah hal yang memerlukan tindakan dari pemimpin untuk bisa menghidupkan motivasi dalam organisasi dan mengarahkan mereka mencapai tujuan. Kepemimpinan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Sehingga kepemimpinan sangat mempengaruhi setiap kegiatan yang memberikan keberhasilan untuk semua hal yang potensial bagi organisasi. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung dari peran pemimpin. Menurut Robbins (2003:62), Kepemimpinan Transformasional merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Ketika pemimpin transformasional melaksanakan tugasnya, mereka mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan berdasar atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan pada mereka. Semakin pandai pemimpin transformasional tersebut melaksanakan peranannya, maka akan semakin cepat pula tujuan dari organisasi dapat tercapai, yaitu melalui peningkatan kinerja yang dapat dicapai karyawan.

PT. Pabelan Surakarta, merupakan perusahaan penerbit dan pencetakan yang selalu dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sama Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian kepada karyawan terutama motivasi kerja mereka. Hal lain yang sangat diperlukan dalam menentukan kinerja adalah

kepemimpinan transformasional. Karena pada saat pemimpin transformasional melaksanakan tugasnya secara ideologis dan membenarkan nilai-nilai dari karyawannya, maka karyawan tersebut melihat pekerjaan mereka lebih berarti dan menarik. Dimana dengan pandangan tersebut diharapkan akan dapat mempengaruhi hasil kerja yang semakin baik.

Berdasarkan uraian di atas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pabelan Surakarta**”

B. PERUMUSAN MASALAH

Adapun Perumusan Masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan secara parsial?
2. Apakah ada pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri serta perilaku kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan?
4. Faktor manakah yang paling dominan yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri serta perilaku kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan ini adalah :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijaksanaan terutama dalam memberikan motivasi kepada karyawan serta perbaikan dalam hal kepemimpinan yang meningkatkan kinerja.

2. Bagi Pihak Lain

Memberi tambahan informasi pihak lain yang akan melakukan penelitian, khususnya pada permasalahan yang sama.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

KAJIAN TEORI

1. Motivasi

Dalam setiap organisasi swasta maupun pemerintah selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada awal berdirinya. Manusia yang merupakan faktor penting dalam organisasi memiliki pola pemikiran dan tingkah laku serta kepentingan sendiri-sendiri. Tingkah laku seseorang dalam suatu organisasi akan selalu tergantung dari persepsi seseorang atau dengan bagaimana seseorang memandang peranannya dalam situasi lingkungan yang dihadapinya. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Bawahan yang telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, adalah yang diinginkan oleh setiap organisasi atau perusahaan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik.

Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan atau atasan untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja, sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, maupun setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi

merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Menurut Robbins (1996 : 166), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Sementara menurut Flippo (1993 : 117), motivasi dalam hal ini adalah suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, baik dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, 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.

Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Motivasi negatif adalah proses untuk

mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

- Motivasi Positif

Apabila seseorang pimpinan, supervisor misalnya diberikan penjelasan tentang falsafah motivasi positif, ia biasanya akan minta diberikan suatu contoh yang konkrit. Penggunaan teknik-teknik ini lebih memerlukan tingkat kemampuan yang cukup tinggi daripada penggunaan motivasi yang negatif.

- a. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan karyawan tersebut.

- b. Informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari akan adanya gosip, desas-desus dan sebagainya. Sifat rasa ingin tahu, maka pemberian informasi tentang mengapa suatu tindakan atau perintah diberikan, bisa merupakan suatu motivasi yang positif.

- c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan

Sebagai seorang individu para karyawan bisa merasakan apakah suatu perhatian yang diberikan secara tulus atau tidak. Suatu perhatian yang diberikan, bisa menimbulkan perhatian yang berbeda terhadap orang yang berbeda. Juga pemberian perhatian hendaknya tidak berlebih-lebihan.

- d. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan motivasi persaingan yang sehat dalam menjalankan

pekerjaan. Pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.

e. Partisipasi

Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa diperoleh beberapa manfaat seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik, adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan yang diperlukan untuk mendukung sebuah pekerjaan.

f. Kebanggaan

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi atau “overlap” dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Memberikan “tantangan” tersebut memberikan kebanggaan terhadap para karyawan

g. Uang

Penggunaan uang sebagai alat motivasi terutama berguna untuk memuaskan kebutuhan yang bersifat psikologis.

- Motivasi Negatif

Model motivasi negatif pada hakekatnya menggunakan unsur ancaman untuk memaksa seseorang melakukan sesuatu.

Motif yang ada disini adalah untuk melindungi agar kenikmatan yang telah diperoleh tidak berkurang. Karena ia tidak ingin kehilangan

kenikmatan ini, maka “ ketakutan” untuk kehilangan ini menjadi insentif (perangsang) baginya.

Ancaman hukuman itu dianalisa dalam hal potensi ketidakpuasan yang mungkin ditimbulkan. Semakin berat hukumannya, semakin pula dorongan untuk menghindarinya. Meskipun demikian dapat tidaknya hukuman tersebut dihindarkan dipengaruhi oleh kemungkinan keberhasilan ia melaksanakan pekerjaan tersebut. Tindakan dilakukan dengan maksud untuk menghindarkan diri dari ancaman terhadap apa yang telah ia nikmati. Apabila tindakannya tidak berhasil maka ia akan dihukum, begitu sebaliknya. Akibat dari penghindaran hukuman itu melegakan, sementara kegagalan akan menimbulkan kepahitan bagi karyawan tersebut.

1.1 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Reksahadiprojo dan Handoko (1992 : 256), Motivasi bisa ditimbulkan dari faktor internal dan faktor eksternal :

a. Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi, seperti kebutuhan biologis, lapar, haus dan sebagainya. Dalam suatu organisasi, setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan unik. Tugas seorang pemimpin adalah bagaimana cara untuk memotivasi karyawannya agar timbul suatu kepuasan dalam bekerja sehingga dapat menguntungkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Motivasi Eksternal

Motivasi Eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikendalikan manajer, seperti gaji, kondisi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan kerja, penghargaan, karier, tanggung jawab dan sebagainya.

1.2 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori yang dikenal untuk motivasi karyawan yang berisi tentang kebutuhan manusia :

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan :

- Fisiologis

Perwujudan paling nyata dari kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan dan perumahan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup secara normal.

- Keamanan

Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

Kebutuhan akan keamanan tidak bisa dilihat dari segi fisik para pekerja saja. Segi-segi keamanan yang bersifat psikologis juga mutlak penting mendapat perhatian. Perlakuan yang manusiawi dan adil adalah salah satu contohnya. Keamanan juga menyangkut apa yang biasa disebut sebagai “ security of tenure”.

Artinya terdapat jaminan bahwa seseorang tidak akan mengalami pemutusan hubungan kerja selama yang bersangkutan menunjukkan prestasi kerja.

- Sosial

Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan

- Perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi. Dengan perasaan demikian ia akan berperilaku positif yang biasanya tercermin dalam kemauan memberikan sumbangsih yang semakin besar kepada usaha organisasi untuk mencapai tujuannya.
- Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati dirinya yang khas itu setiap orang merasa dirinya penting. Memang harus dijaga agar ego seseorang itu tidak sedemikian menonjolnya sehingga tindak tanduknya menjurus kepada pengutamaan kepentingan diri sendiri dengan mengabaikan, apalagi mengorbankan kepentingan orang lain termasuk kepentingan organisasi.
- Kebutuhan akan perasaan maju. Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa pada umumnya manusia tidak senang apabila menghadapi kegagalan. Sebaliknya ia akan merasa

senang dan bangga apabila ia meraih kemajuan, apapun bentuk kemajuan itu.

- Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan “*sense of participation*”. Kebutuhan ini terasa dalam banyak segi kehidupan organisasional akan tetapi mungkin paling terasa dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugas seseorang. Artinya apabila seseorang dilibatkan dalam menentukan hal-hal yang menyangkut dirinya, ia akan merasa bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan sendiri.

- Penghargaan

Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

Salah satu ciri manusia ialah bahwa dia mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Dikaitkan dengan kehidupan organisasional, pada umumnya dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kedudukan dan status seseorang dalam suatu organisasi dan di lingkungan masyarakat semakin banyak pula simbol-simbol yang digunakannya untuk menunjukkan status yang diharapkannya diterima dan diakui oleh orang lain, baik secara langsung oleh mereka dengan siapa ia berinteraksi maupun

secara tidak langsung oleh berbagai pihak dengan siapa seseorang tidak melakukan interaksi

- Aktualisasi diri

Dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensinya dan pemenuhan diri

Dewasa ini semakin disadari oleh berbagai kalangan yang semakin luas bahwa dalam diri setiap orang terdapat potensi kemampuan yang belum seluruhnya dikembangkan. Adalah hal yang normal apabila dalam meniti karier, seseorang ingin agar potensinya itu dikembangkan secara sistematis sehingga menjadi kemampuan efektif. Dengan pengembangan demikian, seseorang dapat memberikan sumbangan yang lebih besar bagi kepentingan organisasi dan dengan demikian meraih kemajuan profesional yang pada gilirannya memungkinkan yang bersangkutan memuaskan berbagai jenis kebutuhannya.

Jadi jika ingin memahami seseorang, menurut Maslow maka kita perlu memahami sedang berada dalam anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan diatas tingkat itu.

b. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer.

Menurutnya ada tiga kelompok kebutuhan yang utama,

yaitu :

1) Eksistensi (existence)

Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman dari Maslow. Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material, dan kebutuhan rasa aman seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, perumahan dan keamanan. Kalau dalam organisasi kebutuhan ini termasuk didalamnya seperti upah, kondisi kerja, jaminan sosial dan lain sebagainya.

2) Keterkaitan (Relatedness)

Kebutuhan akan keterkaitan sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterkaitan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja.

3) Pertumbuhan (Growth)

Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri

dan penghargaan dari Maslow. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan individual diantara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

Teori ERG mengatakan bahwa bila suatu tingkat kebutuhan dari urutan lebih tinggi terhalang, akan terjadi hasrat individu itu untuk meningkatkan

kebutuhan lebih rendah. Ketidak mampuan memuaskan suatu kebutuhan akan interaksi sosial misalnya, mungkin meningkatkan hasrat memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik. Jadi halangan dapat mendorong ke suatu kemunduran ke kebutuhan yang lebih rendah.

c. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: Pada dasarnya satu negatif yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif yang ditandai dengan Teori Y

Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu. McGregor mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

2. KEPEMIMPINAN

2.1 Pengertian Kepemimpinan

- Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler & Nassarik, 1961: 24).
- Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Goal, Hemhiel & Coons, 1957: 7).
- Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling, 1984 : 46).
- Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques, 1990: 281).

Sehingga dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan menggerakkan serta memberi semangat kerja orang-orang untuk bekerjasama guna mewujudkan maksud-maksud tertentu.

2.2 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Menurut Kartono (1983:31), konsep mengenai kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu : Kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu membawahi atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi dari kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi / pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2.4 Teori Kontingensi Kepemimpinan

a. Model Fiedler

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut. Untuk memperoleh keberhasilan dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

c. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam, kelompok luar dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

d. Teori Jalur Tujuan

Teori bahwa perilaku seseorang pemimpin dapat diterima, baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan.

e. Model Partisipasi Pemimpin

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.

2.7 Teori Perilaku (Behaviorial Theory)

Arah dari teori perilaku kepemimpinan difokuskan pada perilaku pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi atau menentukan keefektifan pemimpin yang dapat mempengaruhi hasil kinerja bawahannya.

Menurut Robbins (2003:42), terdapat sejumlah teori tentang perilaku pemimpin:

a. Penelitian dari Universitas Ohio

Para peneliti di Universitas Ohio mengidentifikasi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan, dimana kedua perilaku tersebut sebagai struktur prakarasa (struktur inisiasi) dan pertimbangan (konsiderasi).

Struktur inisiasi adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Dimana dalam hal ini perilaku pemimpin lebih berorientasi pada tugas.

Konsiderasi adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Dalam hal ini perilaku pemimpin lebih berorientasi pada hubungan.

b. Penelitian dari Universitas Michigan

Sasaran penelitian ini serupa dengan yang dilakukan di Ohio, dimana perilaku kepemimpinan dikelompokkan pada dua dimensi yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi pada produksi.

Perilaku pemimpin berorientasi karyawan merupakan pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi. Sedang perilaku pemimpin berorientasi produksi merupakan pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

c. Tingkatan Manajerial

Merupakan suatu matriks sembilan-kali-semilan yang membayangkan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan. Dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan Tingkatan Manajerial berdasarkan pada gaya kepedulian akan orang dan kepedulian akan produksi.

d. Penelitian Skandinavia

Premis dasar pada penelitian ini adalah bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan pemimpin yang berorientasi pengembangan, yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan. Walau kesimpulan awal ini perlu diwaspadai tanpa lebih banyak bukti yang membenarkan, tampak juga bahwa pemimpin yang menampakkan perilaku yang berorientasi pengembangan mempunyai lebih banyak karyawan yang terpuaskan dan dipandang sebagai lebih kompeten oleh karyawan itu.

2.8 Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Bass dan Avolio (1990) dalam Natsir (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah sampai pada tingkatan yang mapan. Dengan demikian proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih baik lagi dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara (Bass dan Avolio, 1994), yaitu :

1. Idealized Influence (karisma)

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai role model dalam perilaku, sikap, maupun komitmen bagi bawahannya. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

2. Inspirational Motivation (Inspirasi)

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individu)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih (coach) atau penasehat (mentor). Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi para karyawan dapat semakin meningkat.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kemampuan pemimpin yang memberi inspirasi bawahannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap bawahannya dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru (Hidayati, 2006)

3. KINERJA

Pengertian Kinerja menurut Prawirosentono, Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja perusahaan erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil

kerja yang telah dicapai setiap karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Penilaian Kinerja adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. (Simamora, 1997 : 416)

Penilaian Kinerja dibutuhkan karena :

- a. Penilaian menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk promosi dan keputusan pengupahan
- b. Penilaian menyediakan kesempatan untuk anda dan bawahan anda untuk menjelaskan pada bawahan cara kerja yang berhubungan dengan kebiasaan dan tingkah laku
- c. Penilaian adalah bagian dari proses perencanaan karir dalam perusahaan
- d. Penilaian membantu mengelola dan memajukan kinerja organisasi

(Wahyuningsih, 2003 : 44)

Salah satu kegunaan dari penilain kinerja adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata

lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Penilaian kinerja ini dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang.

3.1 Indikator Kinerja

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan ukuran untuk menilai kinerja seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Hal-hal yang bisa dijadikan indikator dalam penilaian

kinerja antara lain :

- a. Loyalitas , yaitu kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi
- b. Tanggung jawab, yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.
- c. Ketrampilan , yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan

d. Pengetahuan, yaitu kemampuan pegawai untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

3.2. Pelaku Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang paham benar tentang penilaian karyawan secara individual,

antara lain :

- Penilaian bawahan oleh atasan

Penilaian karyawan oleh atasan secara tradisional didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis, objektif, dan adil.

- Penilaian atasan oleh bawahan

Penilaian karyawan dapat menjadi dasar untuk pembinaan sebagai bagian dari usaha pengembangan karier untuk manajer. Harapannya adalah umpan balik akan membantu pengembangan manajerial mereka.

- Penilaian kelompok/ rekan kerja

Penilaian rekan kerja khususnya berguna disaat atasan tidak memiliki kesempatan untuk mengobservasi setiap kinerja

karyawan, tetapi rekan kerja anggota kelompok melakukannya.

- Penilaian diri sendiri

Penilaian ini merupakan alat pengembangan diri yang memaksa karyawan untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan.

- Penilaian dari luar

Penilaian ini dilakukan dengan memanggil para ahli dari luar untuk meninjau hasil kinerja seorang pimpinan.

- Penilaian multi sumber

Merupakan penilaian dengan menggunakan banyak sumber, baik itu melalui manajer maupun konsumen

3.3. Sistem penilaian prestasi kerja

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1994: 122), macam sistem penilaian kerja:

- a. Ranking

Dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

b. Perbandingan karyawan dengan karyawan

Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai. Tetapi skala penilaian tersebut bukannya disusun definisi untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan karyawan-karyawan tertentu, untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

c. Grading

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari

tiap-tiap karyawan kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan dalam salah satunya.

d. Skala Grafis

Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Kemudian masing-masing faktor tersebut, misalnya seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan dapat tidaknya diandalkan, dibagi ke dalam berbagai kategori. Jadi penilai membandingkan prestasi kerja seseorang karyawan dengan definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

4. PENGARUH MOTIVASI DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA

Menurut Sudarma (1996:193), dengan adanya motivasi maka akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya bekerja sama, maka kinerja akan meningkat. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur kinerja perusahaan. Semakin tinggi kinerja karyawan semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu unsur penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan memengaruhi produktivitas kerja organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Apabila motivasi karyawan tinggi maka akan menghasilkan sebuah kinerja yang baik, dan sebaliknya apabila motivasi karyawan rendah maka akan berpengaruh pada kinerja yang rendah yang akhirnya akan mempengaruhi dan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dari hal tersebut dapat diambil asumsi bahwa motivasi muncul karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dalam diri seseorang. Kebutuhan inilah yang mendorong seseorang untuk berbuat atau bertingkah laku. Tinggi rendahnya motivasi dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya faktor dari dalam individu maupun dari luar individu.

Menurut Teori Kebutuhan Maslow, ada 5 kebutuhan utama individu yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

1. Kebutuhan Fisiologis, kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar, bersifat universal dan tidak mengenal batas geografis, asal usul tingkat pendidikan, status sosial, pekerjaan atau profesi, umur, jenis kelamin dan faktor-faktor lain yang menunjukkan keberadaan seseorang. Pemenuhan kebutuhan ini sangat menunjang akan aktivitas

seseorang dalam bekerja yang berpengaruh pada hasil kerjanya.

2. **Kebutuhan Keamanan**, kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik, akan tetapi juga keamanan yang bersifat psikologis, termasuk perlakuan adil dalam pekerjaan seseorang. Karena pemuasan kebutuhan ini berkaitan dengan tugas pekerjaan seseorang, kebutuhan keamanan ini sangat penting untuk mendapat perhatian. Karyawan yang kebutuhan keamanannya terpenuhi akan bekerja dengan tenang tanpa perasaan ketakutan dan was-was.
3. **Kebutuhan Sosial**, dalam kehidupan organisasional manusia sebagai insan sosial mempunyai berbagai kebutuhan yang berkisar pada pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas harkat dan martabatnya. Dalam hal ini mencakup perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi.
4. **Kebutuhan Penghargaan**, salah satu ciri manusia adalah bahwa dia mempunyai harga diri. Dalam organisasi kebutuhan ini berupa kebutuhan akan penghargaan diri dan

penghargaan dari orang lain. Karyawan yang dalam bekerja mendapatkan penghargaan atas hasil kerjanya, akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**, kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menunjukkan prestasinya yang maksimal dalam mengembangkan karir. Karyawan yang mendapatkan kesempatan dalam aktualisasi dirinya, akan terpacu untuk bekerja lebih baik lagi demi kemajuan karirnya.

Bertitik tolak dari Teori Maslow ini jelas terlihat bahwa para pimpinan dalam organisasi harus selalu berusaha untuk memuaskan kebutuhan para bawahannya. Pemenuhan kebutuhan yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin melalui tindakan-tindakannya dalam memimpin organisasi itu, agar dinamisme manusia tersebut dapat dikoordinasikan dan disalurkan dalam bentuk perilaku yang bertujuan serta sesuai dengan azas dan tujuan organisasi. Dalam memimpin anak buahnya, pemimpin harus mampu memahami kebutuhan-kebutuhan manusiawi tadi, baik kebutuhan pribadi sendiri maupun kebutuhan orang lain, dalam hal ini anak buahnya. Sehingga pemimpin sanggup menentukan dan

melakukan perbuatan-perbuatan yang bijaksana yang membawa perbaikan bagi organisasi dan pemimpin tersebut mampu memuaskan semua pihak. Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya. Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan, seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Aryani (2002), pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) di luar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka. Untuk mencapai kinerja di luar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku seperti : karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.

Karakteristik inilah yang nantinya akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan. Seorang pemimpin bertugas memberikan fokus kerja dan pengarahan agar pelaksanaan kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

PENELITIAN TERDAHULU

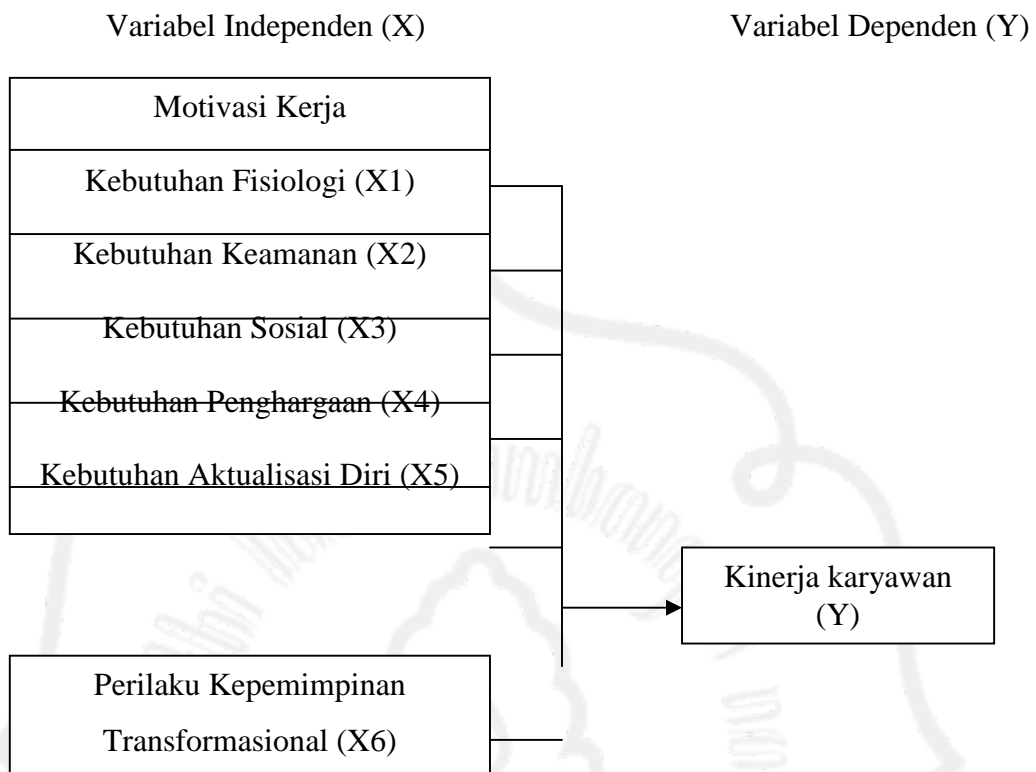
Sutini (2005) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak Yogyakarta”. Hasil dari penelitian disebutkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dan secara bersama-sama juga mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Penelitian menurut Radite (2006) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toshiba Visual Media Network Indonesia Jakarta “ menyatakan bahwa antara variabel motivasi dan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang searah. Dengan demikian apabila semakin besar motivasi karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

Menurut penelitian Utami (2006) dengan judul “ Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Perawat Dengan Kepercayaan Terhadap Pemimpin Sebagai Variabel Pemoderasi”, menyatakan bahwa persamaan regresi menghasilkan konstanta positif. Ini menandakan adanya hubungan searah dan jika pemimpin tidak menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional maka bawahan akan tetap menunjukkan kinerja. Koefisien regresi variabel independen bertanda positif menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja bawahan.

Menurut Natsir (2006) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional interaksi bawahan / karyawan, dan pemimpin sangat penting karena dapat membantu menghubungkan kebutuhan bawahan / karyawan pada saat diperlukan, yang dapat berdampak pada perilaku kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan kepemimpinan karismatik berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bermakna kepemimpinan karismatik merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk berprestasi, karena penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh pimpinan. Kegiatan ini penting dilakukan karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan perbankan tentang prestasi kerja mereka, yang berdampak pada perbaikan dan peningkatan kinerjanya. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan perbankan di Sulawesi tengah merasa yakin bahwa perilaku kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya dapat meningkatkan kinerjanya. Karena peningkatan kinerja merupakan keharusan, dengan demikian perlu direalisasikan dalam wujud perilaku dalam bekerja dengan dukungan dari pimpinan masing-masing. Kesimpulan umum bahwa kepemimpinan perbankan di Sulawesi Tengah yang berkaitan dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan karismatik.

KERANGKA PEMIKIRAN

Gambar II.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

Dalam kinerja karyawan diperlukan adanya sebuah motivasi. Dengan adanya motivasi maka akan lahir kemauan untuk bekerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja, maka akan tercipta hasil kerja. Tinggi atau rendah hasil tergantung pada seberapa tinggi kemauan untuk bekerja dan seberapa tinggi motivasi kerjanya. Dengan kata lain dapat dinyatakan

bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerjanya.

Apabila motivasi kerja tinggi maka semakin tinggi pula kerjanya, sebaliknya semakin rendah motivasi kerja semakin rendah pula kerjanya. Seorang pemimpin harus memiliki visi kemana arah organisasi nantinya di masa depan. Ia harus memiliki kemampuan untuk menggiring orang lain menuju visi tersebut. Perilaku kepemimpinan transformasional yang tepat nantinya akan mampu memberi pengaruh yang positif dalam peningkatan kinerja karyawan.

Untuk lebih lebih jelasnya digambarkan adanya “Pengaruh Motivasi Kerja dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan “, motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , dan X_6) dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y). Teori motivasi Abraham Maslow menjadi variabel bebas yang terdiri atas variabel-variabel kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Variabel bebas lainnya adalah perilaku kepemimpinan transformational yang terdiri dari empat karakteristik yaitu karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu.

HIPOTESIS

Hipotesis adalah pernyataan mengenai suatu hal yang harus diuji kebenarannya, untuk bisa membuktikan benar atau tidaknya diperlukan penelitian atau analisis. (Djarwanto & Subagyo, 1996: 183)

Suatu hipotesis akan diterima apabila bahan-bahan penyelidikannya membenarkan pernyataan tersebut, juga hipotesa merupakan jawaban dari suatu penelitian yang diuji kebenarannya dengan jalan riset. Dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Diduga bahwa motivasi kerja yang meliputi variabel kebutuhan fisiologi, variabel kebutuhan kemanan, variabel kebutuhan sosial, variabel kebutuhan penghargaan dan variabel kebutuhan aktualisasi diri secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabelan

Diduga bahwa variabel perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabelan

Diduga bahwa variabel motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Pabelan

Diduga bahwa variabel perilaku kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pabelan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan desain survei. Dimana penelitian ini mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Adapun tipe dari desain survei ini adalah *explanatory*, yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang berdasarkan kepada pengembangan konsep dan penghimpunan data (Singarimbun, 1982:3)

Penelitian ini termasuk desain survei *explanatory* karena merupakan pengembangan konsep dan pengumpulan data untuk menguji pengaruh antara

motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri serta perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Pabelan Surakarta.

B. POPULASI, SAMPEL DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi atau universe adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/ individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. (Djarwanto & Subagyo, 1993: 107). Dalam penelitian ini, populasi yang akan diambil adalah seluruh karyawan tetap PT. Pabelan sejumlah 221 orang karena dapat diketahui kondisi serta evaluasi kerjanya secara rutin.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (jumlahnya lebih sedikit dari pada jumlah populasinya). (Djarwanto&Subagyo, 1993 : 108). Yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Pabelan yang diambil secara acak dengan cara undian pada setiap unit kerja sebanyak 70 orang

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Proporsional Random Sampling, yaitu suatu cara

pengambilan sampel dengan membagi populasi ke dalam beberapa subpopulasi, dari setiap subpopulasi diambil sejumlah individu dengan jumlah yang sebanding dengan ukuran tiap-tiap subpopulasi dan pengambilannya dilakukan secara random (Djarwanto, 1990:118). Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah pada bagian Editorial, Produksi, Keuangan, Pengawasan, Umum dan Personalia, serta Pemasaran. Untuk menentukan besarnya sampel dapat digunakan rumus dari Slovin (Sevilla : 1993) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} , \text{ Dimana } N = \text{jumlah populasi}$$

n = jumlah sampel

1 = angka konstan

e = nilai kritis 0,1

Dari seluruh jumlah karyawan PT. Pabelan, jumlah sampel yang dianggap mewakili keseluruhan populasi adalah :

$$n = \frac{221}{1 + 221(0,1)^2}$$

$$n = \frac{221}{3,21} = 68,84 \approx 70 \text{ orang}$$

Jumlah sampel tersebut ditentukan sebagai berikut :

Tabel III. 1
Tabel Pengambilan Sampel Karyawan

No	Bagian	Jumlah karyawan	Perhitungan	Jumlah Sampel
----	--------	-----------------	-------------	---------------

1	Editorial	20	$\frac{20}{221} \times 70$	6
2	Produksi	106	$\frac{106}{221} \times 70$	33
3	Keuangan	15	$\frac{15}{221} \times 70$	5
4	Pengawasan	4	$\frac{4}{221} \times 70$	1
5	Umum & Personalia	50	$\frac{50}{221} \times 70$	16
6	Pemasaran	27	$\frac{27}{221} \times 70$	9
Total		221 orang		70 orang

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2007

C. PENGUKURAN VARIABEL

1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

a. Variabel Independen (X)

Dalam penelitian ini variabel independennya (variabel yang mempengaruhi variabel lain) adalah motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mendorong seseorang

untuk melakukan kegiatan guna mencapai suatu tujuan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dimana variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan kuestioner dari Lyman W.Porter dalam (Gibson, Ivancevich & Donelly, 1996) yang berjumlah 13 item pertanyaan untuk mengukur motivasi kerja karyawan berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Sedangkan variabel perilaku kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai tindakan seorang pemimpin yang mempengaruhi perubahan umum dalam asumsi dan perilaku anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi perusahaan. Variabel perilaku kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Bass & Avolio (1990) dalam Lestari (2006) yang berjumlah 20 item pertanyaan untuk mengukur perilaku kepemimpinan transformasional yang mencakup dimensi karisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan pribadi.

b. Variabel Dependen (Y)

Variabel Dependen (variabel yang dipengaruhi variabel lain) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan yang merupakan bentuk akhir dari tanggung

jawab karyawan. Dimana pengukuran indikator kinerja menurut Simamora (1997 : 418) yaitu :

2. Loyalitas, yaitu kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi
3. Tanggung jawab, yaitu rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaannya.
4. Ketrampilan, yaitu kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. Pengetahuan, yaitu kemampuan pegawai untuk menguasai semua hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Variabel kinerja diukur dengan menggunakan kuestioner yang dikembangkan oleh House, Schuler dan Levanoni dalam Putra (2006) dengan 20 item pertanyaan untuk mengukur kinerja karyawan yang mencakup loyalitas, tanggung jawab, ketrampilan dan pengetahuan karyawan.

2. Skala Pengukuran

Skala pengukuran data menggunakan Skala Likert yang dijabarkan dalam kuesioner berupa pertanyaan. Peneliti menggunakan Skala Likert yang telah dimodifikasi. Modifikasi Skala Likert meniadakan jawaban ditengah (Hadi, 1991). Skala Likert yang digunakan berjenjang empat, dimana jawaban ditengah dihilangkan untuk

menghindari jawaban mengelompok ditengah. Empat jawaban tersebut diberi skor satu (1) sampai empat (4). Untuk perhitungannya sebagai berikut :

Untuk Variabel Motivasi Kerja :

Jawaban	Skor
Sangat Penting (SP)	4
Penting (P)	3
Kurang Penting (KP)	2
Tidak Penting (TP)	1

Untuk Variabel Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

Untuk Variabel Kinerja Karyawan :

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

D. SUMBER DATA

1. Data Primer

Sumber data primer diperoleh secara langsung dari sumber asli (Indriantoro & Supomo, 2000: 147). Data primer yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan motivasi, perilaku kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan PT. Pabelan Surakarta

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro & Supomo, 2000:147). Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, data jumlah karyawan, dan bagian pekerjaannya pada PT. Pabelan Surakarta.

E. METODE PENGUMPULAN DATA

1. Kuesioner atau angket

Adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui. (Arikunto, 1998:128). Media kuesioner ini diharapkan dapat menjadi sumber data yang akurat bagi penelitian, dan digunakan untuk memperoleh data dari responden mengenai motivasi kerja (kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri), perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

2. Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian (Indriantoro & Supomo, 2002 : 152). Metode ini digunakan untuk memperoleh gambaran langsung

tentang karyawan PT. Pabelan Surakarta yang mampu memudahkan peneliti dalam memahami permasalahan yang ada.

3. Dokumentasi

Adalah metode pengumpulan data dengan cara mencari data atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, prasasti, agenda, surat kabar, majalah, notulen rapat dan sebagainya. (Arikunto, 1998 : 141) Dokumentasi yang digunakan adalah untuk memperoleh data mengenai sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

F. METODE ANALISIS DATA

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Arikunto (1998 : 160) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya di ukur. Instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi dan instrumen yang kurang valid memiliki validitas rendah. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai dari $r_{hitung} > r_{tabel}$. Rumusnya sebagai berikut :

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

Dimana, r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel x dan y

N = Jumlah sampel

X = skor dari setiap item/pertanyaan

Y = skor total dari semua item

Taraf signifikan ditentukan 5 %

Syarat minimum dianggap valid adalah sebagai berikut :

1). Menghasilkan r hitung yang positif

1. Ada korelasi yang signifikan antara masing-masing skor item terhadap skor total, dimana $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$

(Arikunto, 2003 : 225)

b. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (1998:170), reliabilitas mengandung pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Untuk menguji reliabilitas instrumen angket dalam penelitian ini digunakan rumus alpha cronbach yaitu ;

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha b^2}{\alpha t} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas yang dicari

k = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \alpha b^2$ = jumlah varian skor tiap-tiap butir

αt^2 = Varians Total

Menurut Arikunto (1998 : 245) nilai Alpha dapat dikategorikan menjadi empat yaitu :

- a. Nilai Alpha 0,80 – 1,00 = sangat tinggi
- b. Nilai Alpha 0,60 – 0,79 = tinggi
- c. Nilai Alpha 0,40 – 0,59 = rendah
- d. Nilai Alpha 0,20 – 0,39 = sangat rendah

2. Analisis Deskriptif

Merupakan kegiatan mengumpulkan, mengolah dan kemudian menyajikan data observasi agar pihak lain dapat dengan mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data tersebut (Algifari, 1997:13)

3. Analisis Inferensial

Merupakan kegiatan menganalisis, menginterpretasikan data sehingga dapat diambil suatu kesimpulan atau keputusan yang berkenaan dengan data tersebut (Algifari, 1997 : 13)

a. Analisis Regresi Linear berganda

Untuk memastikan pengaruh motivasi kerja (kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri) dan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Rumus Regresi Linier Berganda :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6$$

Dimana :

Y = Variabel dependen kinerja

X₁ = Variabel independen kebutuhan fisiologi

X₂ = Variabel independen kebutuhan keamanan

X₃ = Variabel independen kebutuhan sosial

X₄ = Variabel independen kebutuhan penghargaan

X₅ = Variabel independen kebutuhan aktualisasi diri

X₆ = Variabel independen perilaku kepemimpinan transformasional

a = konstanta

b = koefisien regresi, terdiri dari (b₁, b₂, b₃, b₄, b₅, dan b₆)

b. Uji -t

Uji-t di sini lebih ditujukan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional masing-masing mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pabelan Surakarta. Selain itu juga variabel apa yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja.

Langkah-langkah :

1. Hipotesis

$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$, Artinya bahwa tidak ada pengaruh masing-masing antara motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

$H_a \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$, Artinya bahwa ada pengaruh masing-masing antara motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

2. Level of significance; $\alpha = 0,05$

3. Kriteria Pengujian

H_0 diterima apabila : $-t(\alpha; n-k) \leq t_{hitung} \leq t(\alpha; n-k)$

H_0 ditolak apabila ; $t > t(\alpha; n-k)$ atau $t < -t(\alpha; n-k)$

4. Perhitungan nilai t

5. Kesimpulan; H_0 : ditolak atau diterima

c. Uji-F

Uji-F ditujukan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan kemanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku

kepemimpinan transformasional secara serentak terhadap kinerja karyawan PT. Pabelan Surakarta.

Langkah-langkah :

1. Hipotesis

$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$, Artinya tidak ada pengaruh antara motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional secara serempak terhadap kinerja karyawan

$H_a \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$, Artinya ada pengaruh antara motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional secara serempak terhadap kinerja karyawan

2. Level of significance; $\alpha = 0,05$

3. Kriteria Pengujian;

H_0 diterima apabila; $F_{hitung} \leq F_{\alpha; k-1; (n-k)}$

H_0 ditolak apabila; $F_{hitung} > F_{\alpha; k-1; (n-k)}$

4. Perhitungan uji F

5. Kesimpulan; H_0 : ditolak atau diterima

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh dari semua variabel bebas yang diteliti dan variabel lain yang tidak diteliti (Supranto, 1993:78). Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinan (R^2) yang besarnya antara $0 \leq R^2 \leq 1$.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN ANALISIS DATA

A. GAMBARAN UMUM PERUSAHAN

1. Sejarah dan Perkembangan PT. Pabelan

PT. Pabelan didirikan pada tahun 1969 oleh Bapak Agung Sasongko. PT. Pabelan ini terletak di Jalan Makam Bergolo No. 40 Serengan, Surakarta. Pada awalnya perusahaan ini masih berbentuk perusahaan perseorangan yang lokasinya menjadi satu dengan tempat tinggal keluarga.

Perusahaan ini pada awalnya hanya menerima pesanan yang berupa barang-barang cetakan, buku-buku pelajaran maupun buku-buku pengetahuan umum yang belum seberapa banyak. Peralatan-peralatan yang digunakan untuk menunjang kegiatan produksi masih sederhana dan bersifat manual/ tradisional. Perusahaan ini mengalami perkembangan karena semakin banyaknya order yang datang serta adanya permintaan dari para pengarang buku yang menginginkan hasil karyanya diterbitkan. Untuk mengimbangnya, perusahaan memandang perlu untuk mengubah perusahaan perseorangan menjadi perusahaan yang berbadan hukum yaitu

Perseroan Terbatas (PT) dengan Akte Pendirian No. 18 tertanggal 16 November 1983 dan mempunyai nomor wajib pajak 12077806525.

Perubahan bentuk perusahaan ini dilatar belakangi oleh adanya alasan modal, mempermudah prosedur perolehan kredit dari bank, mempermudah pengembangan pemasaran serta kemudahan-kemudahan perusahaan. Pada tahun 1982 perusahaan mendapatkan pinjaman kredit bank untuk mengadakan perkembangan perusahaan yang berupa :

1. Pembelian tanah seluas 4260 meter
2. Mendirikan bangunan gedung pabrik seluas 3000 meter
3. Pembelian mesin yang baru beserta peralatannya

Hal tersebut dilakukan karena lokasi semula sudah tidak mampu lagi untuk menampung semua kegiatan dan operasi perusahaan yang semakin berkembang, sehingga pada tahun 1984 perusahaan mengadakan perpindahan pabrik di jalan Raya Pajang Kartasura Km 8. Alasan yang mempengaruhi pemilihan lokasi perusahaan yang baru diantaranya adalah:

1. Faktor Tenaga Kerja

Tenaga kerja dilingkungan sekitar perusahaan cukup memadai, baik tenaga ahli maupun tenaga buruh, sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh tenaga kerja.

2. Tersedianya Sumber Listrik

Fasilitas listrik diloikasi tersebut mudah didapat, sehingga mempermudah penggunaanya untuk menjalankan mesin dan penerangan.

3. Faktor Transportasi

Lokasi perusahaan yang baru mempermudah pengangkutan bahan baku, bahan Bantu dan hasil produksi.

Dalam perkembangannya PT. Pabelan berusaha memenuhi permintaan konsumen yang semakin meningkat dengan menghasilkan produk yang berkualitas baik, penggunaan mesin-mesin yang lebih

modern dan peralatan-peralatan yang dapat menunjang kegiatan proses produksi, serta didukung dengan banyaknya jumlah karyawan yang terampil dan berkualitas. PT. Pabelan juga telah mendirikan kantor-kantor perwakilan di seluruh Indonesia sejak tahun 1988.

2. Struktur Organisasi

Dalam setiap perusahaan memerlukan adanya struktur organisasi yang disusun atas dasar pola yang jelas dan teratur dalam pembagian dan wewenang, sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran. Struktur organisasi menunjukkan hubungan kerjasama dari pimpinan sampai pada satuan-satuan terbawah dalam suatu perusahaan serta hubungan pelaporannya. Seperti halnya PT. Pabelan juga memerlukan suatu struktur organisasi. Kekuasaan tertinggi pada PT. Pabelan berada pada rapat umum pemegang saham yang dipegang oleh dewan komisaris. Sebagai wakil pemegang saham, dewan komisaris hanya berlaku sebagai pengawas, sedangkan segala aktivitas perusahaan dipercayakan kepada pimpinan perusahaan. Gambar struktur organisasi PT. Pabelan adalah sebagai berikut :

Adapun tugas dari masing-masing bagian dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama

a). Perencanaan

Yaitu menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan menyusun rencana kerja serta merencanakan waktu untuk melaksanakan rencana kerja.

b). Pengorganisasian

Seorang Manajer maupun bawahannya akan diberi tugas yang jelas untuk masing-masing bagian tersebut dan bertanggung jawab terhadap wewenang yang telah dibebankan kepadanya.

c). Pengarahan

Direktur utama mengambil tindakan-tindakan seperti memimpin, memerintah, menginstruksikan, mengadakan hubungan, memberikan nasehat dan menggerakkan bawahan agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai.

d). Mengkoordinasi

Mengkoordinasi bawahan dalam memangku jabatannya masing-masing. Dengan demikian operasi perusahaan dapat berjalan sesuai dengan rencana.

e). Pengawasan

Mengadakan pengontrolan supaya dapat memastikan apakah pekerjaan bawahan sudah dilakukan dengan benar, apakah kebijakan manajemen sudah dilaksanakan dengan baik.

2. Komisaris

Komisaris adalah para pemilik saham perusahaan. Tugasnya adalah memberi nasehat kepada pimpinan perusahaan dalam rapat umum pemegang saham dan mengadakan peninjauan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan.

3. Direktur Umum

Melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dalam membantu tugas Direktur Utama, baik yang ada didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

4. Direktur Keuangan

a. Menyelenggarakan administrasi keuangan serta membuat konsep kalkulasi harga pokok

- b. Atas persetujuan Direktur membuat anggaran pendapatan dan belanja perusahaan
- c. Menciptakan sistem administrasi untuk melancarkan dan menertibkan keuangan serta menyediakan uang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Internal Audit

Menangani masalah-masalah yang berada di anak cabang perusahaan.

6. Manajer Pemasaran

- a. Membuat laporan-laporan dan catatan transaksi perusahaan.
- b. Mengajukan pertimbangan mengenai produksi dengan pertimbangan situasi pasar yang ada serta merencanakan promosi.

Dalam melaksanakan tugasnya Manajer Pemasaran dibantu oleh Wakil Manajer pemasaran yang membawahi Asmen-asmen sebagai berikut :

- Asmen Administrasi, yang menangani laporan-laporan yang datang dari perwakilan daerah
- Asmen penjualan, menangani masalah kualitas buku, kegiatan pemasaran, promosi dan penjualannya.
- Asmen Area, menangani masalah area pemasaran.

7. Kadiv Editorial

- a. Menerima dan melakukan pemeriksaan terhadap naskah dari beberapa segi yaitu materi, bahasa , sistematika dan penyusunan naskah.

- b. Koordinasi dengan kabag Pemasaran untuk mencari naskah dan pengembangan produk baru.
- c. Jika Direktur berhalangan hadir dalam suatu rapat yang erat kaitannya dengan editorial, maka Kepala editorial sebagai wakilnya.

Dalam melaksanakan tugasnya Kadiv Editorial dibantu oleh Sekretaris Editorial, Editor Umum, Editor Pendidikan dan perwajahan.

8. Kadiv Produksi

- a. Membuat program kerja produksi baik per bulan, per semester, atau per tahun yang disahkan oleh Direktur.
- b. Membantu dan mengevaluasi atas program yang dilaksanakan tiap Kasubbag Produksi untuk dilaporkan pada direktur.
- c. Koordinasi antar Kabag tentang program dan sirkulasi kerja yang mencakup mutu / fisik buku terhadap biaya produksi dan daya beli konsumen.
- d. Konsolidasi dengan Kabag Pengawasan jika ada ketimpangan program kerja masing-masing subbag untuk dilaporkan pada Direktur.
- e. Melaporkan dan mengusulkan di forum litbag tentang job jabatan, status dan kesejahteraan karyawan di lingkup Subbag Produksi.
- f. Menentukan kebijakan yang menunjang proses produksi selama tidak bertentangan dengan kebijaksanaan Direktur.
- g. Mendelegasikan dan pengkaderan atas tugas dan tanggung jawab Kabag Produksi kepada masing-masing Kasubbag

- h. Negosiasi dengan relasi luar tentang aspek-aspek yang erat kaitannya dengan bahan dan peralatan proses produksi dengan sepengetahuan Direktur.
- i. Koordinasi dengan Kabag Pemasaran dalam monitoring penjiwaan buku
- j. Jika direktur berhalangan hadir dalam rapat yang erat kaitannya dengan proses produksi, maka Kepala Produksi sebagai wakilnya.

Dalam melaksanakan tugasnya kadiv Produksi dibantu oleh Bagian Production Planning Control (PPC), bagian Pra Cetak dan proses Produksi, Bagian Perawatan Mesin dan Bagian Finishing Produksi.

9. Kadiv Keuangan

- a. Membantu program kerja yang disahkan oleh komisaris
- b. Memantau dan mengevaluasi atas program yang dilaksanakan tiap Subbag Keuangan
- c. Koordinasi antar bagian Kasubbag tentang biaya yang diperlukan oleh masing-masing Kabag dalam jangka waktu tertentu baik anggaran rutin maupaun non rutin.
- d. Konsultasi dengan Kabag pengawasan jika ada ketimpangan program kerja di masing-masing Subbag sebelum permasalahannya dilaporkan pada Direktur.
- e. Melaporkan dan mengusulkan diforum litbag tentang job jabatan status dan kesejahteraan karyawan dilingkup Kabag Keuangan

- f. Menentukan kebijaksanaan pemasukan dan penggunaan uang perusahaan, sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan, selama tidak bertentangan dengan kebijakan Direktur.
- g. Mendelegasikan tugas dan tanggung jawab Kabbag Keuangan kepada masing-masing Kasubbag.
- h. Negosiasi dengan calon pemegang saham atau orang-orang terkait yang menunjang modal perusahaan.
- i. Mengadakan rapat tahunan pemegang saham
- j. Jika Direktur berhalangan hadir dalam rapat yang erat hubungannya dengan masalah keuangan, maka kepala keuangan sebagai wakilnya.

Dalam melaksanakan tugasnya Kadiv Keuangan dibantu oleh bagian Accounting, Internal control, bendahara dan bagian Pembelian.

10. Kadiv Pengawasan

- a. Membuat program kerja yang disahkan oleh direktur
- b. Membantu dan mengevaluasi atas program yang dilaksanakan tiap Subbag pengawasan
- c. Koordinasi antar Kabbag jika ada suatu ketimpangan cara dan hasil sebelum dilaporkan pada direktur
- d. Konsolidasi pada pihak pemerintah yang terkait suatu kasus yang tidak dapat diselesaikan secara intern, baik kasus pidana maupun perdata.
- e. Menentukan kebijaksanaan untuk menyelesaikan suatu kasus selama tidak bertentangan dengan kebijaksanaan Direktur.

- f. Membuat laporan mingguan kepada Direktur atas kasus-kasus yang muncul.

Dalam melaksanakan tugasnya Kadiv pengawasan dibantu oleh Bagian pengawasan Ekstern 1, Pengawasan Ekstern II dan pengawasan Pengamanan.

11. Kadiv Umum dan Personalia

- a. Membuat program kerja yang telah disahkan oleh Direktur
- b. Memantau dan megevaluasi atas program yang dilaksanakan tiap Subbag Umum.
- c. Koordinasi antar Kabag tentang klarifikasi surat, kedisiplinan dan tata tertib serta status kesejahteraan karyawan.
- d. Menentukan kebijaksanaan yang menunjang proses kerja Kabbag Umum selama tidak bertentangan dengan kebijaksanaan Direktur

Dalam melaksanakan tugasnya Kadiv Umum dan personalia dibantu oleh Bagian SDM Intern, SDM Ekstern, Bagian Umum, Gudang Logistik dan Sekretaris Direksi.

3. Personalia

- a. Tenaga Kerja

Tenaga kerja dalam suatu perusahaan merupakan salah satu tulang punggung dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki PT. Pabelan Surakarta adalah sebagai berikut :

Tabel IV.1
Jumlah Karyawan PT. Pabelan Surakarta

No	Bagian	Jumlah Karyawan

1	Editorial	20
2	Produksi	106
3	Keuangan	15
4	Pengawasan	4
5	Umum & Personalia	50
6	Pemasaran	27
Jumlah		221

Sumber : Data Personalia PT. Pabelan, 2007

b. Hari Jam Kerja

Kegiatan produksi pada PT. Pabelan dilakukan setiap hari dan dibagi menjadi 3 shift, yaitu :

- 1). Shift 1 : 07.00 – 15.00 WIB
- 2). Shift 2 : 15.00 – 23.00 WIB
- 3). Shift 3 : 23.00 – 07.00 WIB

Masa istirahat yang diberikan adalah selama 1 jam. Setiap karyawan diberi kesempatan libur sehari perminggu. Sedangkan untuk bagian administrasi jam kerja dimulai jam 08.00 – 16.00 WIB

c. Sistem Penggajian

Sistem penggajian yang digunakan PT. Pabelan yaitu untuk penggajian bulanan diberikan setiap tanggal 5 atau per bulan.

Adapun mengenai intensif bagi karyawan yang kerja lembur, diatur berdasarkan kebijaksanaan dari manajer dengan melihat hasil pekerjaannya.

d. Kesejahteraan Karyawan

Untuk menjamin kesejahteraan karyawan PT. Pabelan memberikan fasilitas berupa :

- 1). Kecelakaan kerja ditanggung oleh perusahaan
- 2). Asuransi kesehatan
- 3). Alat-alat kerja diberi oleh perusahaan
- 4). Tunjangan hari raya

B. ANALISIS DATA

Bab ini menyajikan analisis data dan pengolahan data yang bertujuan untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian ini. Pembahasan analisisnya meliputi :

1. Analisis Deskriptif Responden

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik responden karyawan pada PT. Pabelan Surakarta yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, usia dan masa kerja. Karakteristik responden tersebut diperoleh dari kuesioner yang telah diisi oleh responden, yaitu karyawan PT. Pabelan Surakarta sebanyak 70 kuesioner.

Distribusi frekuensi dari karakteristik masing-masing responden dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel IV.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Pria	32	45,7%
Wanita	38	54,3%
Total	70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari 70 orang responden dapat dilihat bahwa sebanyak 32 orang (45,7%) adalah pria dan sebanyak 38 orang (54,3%) adalah wanita.

Tabel IV.3
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTP	10	14.3%
SLTA	35	50%
Perguruan Tinggi	25	35.7%
Total	70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari 70 orang responden dapat dilihat bahwa sebanyak 10 orang (14,3%) berpendidikan SLTP, sebanyak 35 orang (50%) berpendidikan SLTA dan sebanyak 25 orang (35,7%) adalah berpendidikan perguruan tinggi.

Tabel IV.4
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
20-30 tahun	20	28.5%
31-40 tahun	35	50%
40-50 tahun	15	21.5%
Total	70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari 70 orang responden dapat dilihat bahwa sebanyak 20 orang (28,5%) berusia 20-30 tahun, sebanyak 35 orang (50%) berusia 31-40 tahun dan sebanyak 15 orang (21,5%) adalah berusia 40-50 tahun.

Tabel IV.5
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Prosentase
< 5 tahun	20	28.6%
6-10 tahun	23	32.9%
11-15 tahun	19	27.1%
16-20 tahun	8	11.4%
Total	70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari 70 orang responden dapat dilihat bahwa sebanyak 20 orang (28,5%) memiliki masa kerja <5 tahun, sebanyak 23 orang (32,9%) memiliki masa kerja 6-10 tahun, sebanyak 19 orang (27,1%) memiliki

masa kerja 11-1 tahun dan sebanyak 8 orang (11,4%) memiliki masa kerja 16-20 tahun.

2. Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Dalam penelitian ini responden diminta untuk mengisi kuesioner sebanyak 53 item pertanyaan, yang terdiri dari 13 item pertanyaan tentang motivasi kerja (kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri), 20 item pertanyaan mengenai perilaku kepemimpinan transformasional dan 20 item pertanyaan mengenai kinerja karyawan.

Penyusunan tabel frekuensi diambil dari data primer yang dikumpulkan dari responden melalui kuesioner. Dari data tersebut akan diolah dalam tabel frekuensi yang diberi keterangan tentang kategori jawaban yang dihitung dalam prosentase serta diklasifikasikan menjadi tiga kategori untuk menginterpretasikan data. Untuk dapat mengklasifikasikan data menjadi tiga kategori maka perlu dicari besarnya interval dari tiap-tiap variabel dengan rumus sebagai berikut :

$$Interval = \frac{Rentang}{Jumlahkelas} \quad (\text{Hakim, 2001:71})$$

Berikut disajikan data tabel mengenai tanggapan responden terhadap variabel penelitian :

a. Variabel Motivasi Kerja (Kebutuhan Fisiologis)

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan nilai tertinggi untuk pertanyaan variabel kebutuhan fisiologis adalah 12 dan nilai terendah adalah 7. Selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Nilai interval adalah $(12 - 7) : 3 = 1,66$ dibulatkan nilainya menjadi 2

Dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Tinggi, dengan nilai antara 11 - 12
- 2) Sedang, dengan nilai antara 9 - 10
- 3) Rendah dengan nilai antara 7 - 8

Tabel IV.6
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kebutuhan Fisiologis

Interval	Kategori	Motivasi Kebutuhan Fisiologis	
		Frekuensi	Persentase
11-12	Tinggi	23	32,9%
9-10	Sedang	40	57,1%
7-8	Rendah	7	10%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa, 23 orang atau 32,9% responden memiliki motivasi kebutuhan fisiologis dengan kategori tinggi, sebanyak 40 orang 57,1% responden memiliki motivasi kebutuhan fisiologis dengan kategori sedang, dan sebanyak 7 orang atau 10% responden memiliki motivasi kebutuhan fisiologis dengan kategori rendah.

b. Variabel Motivasi Kerja (Kebutuhan Keamanan)

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan nilai tertinggi untuk pertanyaan variabel kebutuhan keamanan adalah 8 dan nilai terendah adalah 2. Selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Nilai interval adalah $(8 - 2) : 3 = 1,66$ dibulatkan menjadi 2

Dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Tinggi, dengan nilai antara 7 - 8
- 2) Sedang, dengan nilai antara 5 - 6
- 3) Rendah dengan nilai antara 3 - 4

Tabel IV.7
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kebutuhan Keamanan

Interval	Kategori	Motivasi Kebutuhan Keamanan	
		Frekuensi	Persentase

7-8	Tinggi	36	51,4%
5-6	Sedang	32	45,7%
3-4	Rendah	2	2,9%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa, 36 orang atau 51,4% responden memiliki motivasi kebutuhan keamanan dengan kategori tinggi, sebanyak 32 orang 45,7% responden memiliki motivasi kebutuhan keamanan dengan kategori sedang, dan sebanyak 2 orang atau 2,9% responden memiliki motivasi kebutuhan keamanan dengan kategori rendah.

c. Variabel Motivasi Kerja (Kebutuhan Sosial)

Hasil penyebaran kuestioner menunjukkan nilai tertinggi untuk pertanyaan variabel kebutuhan sosial adalah 8 dan nilai terendah adalah 3. Selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Nilai interval adalah $(8 - 3) : 3 = 1,66$ dibulatkan menjadi 2

Dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Tinggi, dengan nilai antara 7 - 8
- 2) Sedang, dengan nilai antara 5 - 6
- 3) Rendah dengan nilai antara 3 - 4

Tabel IV.8

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kebutuhan Sosial

Interval	Kategori	Motivasi Kebutuhan Sosial	
		Frekuensi	Persentase
7-8	Tinggi	45	64,3%
5-6	Sedang	22	31,4%
3-4	Rendah	3	4,3%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa, 45 orang atau 64,3% responden memiliki motivasi kebutuhan sosial dengan kategori tinggi, sebanyak 22 orang 31,4% responden memiliki motivasi kebutuhan sosial dengan kategori sedang, dan sebanyak 3 orang atau 4,3% responden memiliki motivasi kebutuhan sosial dengan kategori rendah.

d. Variabel Motivasi Kerja (Kebutuhan Penghargaan)

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan nilai tertinggi untuk pertanyaan variabel kebutuhan penghargaan adalah 12 dan nilai terendah adalah 7. Selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Nilai interval adalah $(12 - 6) : 3 = 2$

Dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Tinggi, dengan nilai antara 10 - 12
- 2) Sedang, dengan nilai antara 8 - 9
- 3) Rendah dengan nilai antara 6 - 7

Tabel IV.9
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kebutuhan Penghargaan

Interval	Kategori	Motivasi Kebutuhan Penghargaan	
		Frekuensi	Persentase
11-12	Tinggi	50	71,4%
9-10	Sedang	17	24,3%
6-8	Rendah	3	4,3%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa, 50 orang atau 71,4% responden memiliki motivasi kebutuhan penghargaan dengan

kategori tinggi, sebanyak 17 orang atau 24,3% responden memiliki motivasi kebutuhan penghargaan dengan kategori sedang, dan sebanyak 3 orang atau 4,3% responden memiliki motivasi kebutuhan penghargaan dengan kategori rendah.

e. Variabel Motivasi Kerja (Kebutuhan Aktualisasi Diri)

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan nilai tertinggi untuk pertanyaan variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah 12 dan nilai terendah adalah 7. Selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Nilai interval adalah $(12 - 7) : 3 = 1,66$ dibulatkan menjadi 2

Dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Tinggi, dengan nilai antara 11 - 12
- 2) Sedang, dengan nilai antara 9 - 10
- 3) Rendah dengan nilai antara 7 - 8

Tabel IV.10

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kebutuhan Aktualisasi Diri

Interval	Kategori	Motivasi Kebutuhan Aktualisasi Diri	
		Frekuensi	Persentase
11-12	Tinggi	35	50%
9-10	Sedang	32	45,7%
7-8	Rendah	3	4,3%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa, 35 orang atau 50% responden memiliki motivasi kebutuhan aktualisasi diri dengan kategori tinggi, sebanyak 32 orang atau 45,7% responden memiliki motivasi kebutuhan aktualisasi diri dengan kategori sedang, dan

sebanyak 3 orang atau 4,3% responden memiliki motivasi kebutuhan aktualisasi diri dengan kategori rendah.

Dari deskriptif tanggapan responden diatas menunjukkan bahwa motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri pada karyawan PT. Pabelan Surakarta tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow yang mengatakan bahwa kebutuhan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya tidak akan tergerak apabila kebutuhan utama atau kebutuhan dibawahnya belum terpenuhi secara wajar. Pada deskriptif tanggapan responden terlihat bahwa meskipun tingkat kebutuhan fisiologis karyawan dalam kategori sedang dan kebutuhan tingkat atasnya yaitu kebutuhan keamanan dalam kategori tinggi, namun kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi lagi yaitu kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan serta kebutuhan aktualisasi diri juga berada dalam kategori tinggi pula. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam keadaan dan situasi tertentu dapat dimungkinkan bahwa tiap individu menginginkan adanya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam waktu yang bersamaan, meskipun kebutuhan pada level dibawahnya belum dapat terpenuhi.

f. Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Hasil penyebaran kuestioner menunjukkan nilai tertinggi untuk pertanyaan variabel perilaku kepemimpinan transformasional adalah

adalah 78 dan nilai terendah adalah 46. Selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Nilai interval adalah $(78 - 46) : 3 = 10,66$ dibulatkan menjadi 11

Dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Tinggi, dengan nilai antara 68 - 78
- 2) Sedang, dengan nilai antara 57 - 67
- 3) Rendah dengan nilai antara 46 - 56

Tabel IV. 11
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Interval	Kategori	Perilaku Kepemimpinan Transformasional	
		Frekuensi	Persentase
68 –78	Tinggi	34	48,6%
57 –67	Sedang	31	44,3%
46 –56	Rendah	5	7,1%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 34 orang atau 48,6% responden menilai perilaku kepemimpinan transformasional pemimpin mereka dalam kategori tinggi, sebanyak 31 orang atau 44,3% responden menilai perilaku kepemimpinan transformasional pemimpin mereka dalam kategori sedang, dan sebanyak 5 orang atau 7,1% responden menilai perilaku kepemimpinan transformasional pemimpin mereka dalam kategori rendah.

g. Kinerja

Hasil penyebaran kuestioner menunjukkan nilai tertinggi untuk pertanyaan variabel kinerja karyawan adalah 80 dan nilai terendah adalah 44. Selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang dan rendah. Nilai interval adalah $(80 - 44) : 3 = 12$

Dikategorikan sebagai berikut :

- 1) Tinggi, dengan nilai antara 68 - 80
- 2) Sedang, dengan nilai antara 56 - 67
- 3) Rendah dengan nilai antara 44 - 55

Tabel IV.12
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Interval	Kategori	Kinerja Karyawan	
		Frekuensi	Persentase
68 – 79	Tinggi	39	55,7%
56 – 67	Sedang	28	40%
44 -55	Rendah	3	4,3%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa, sebanyak 39 orang atau 55,7% responden memiliki kinerja dengan tingkat kategori yang tinggi, sebanyak 28 orang atau 40% responden memiliki kinerja dalam kategori sedang dan sebanyak 3 orang atau 4,3% responden memiliki kinerja dalam kategori rendah.

3. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Validitas merupakan ukuran untuk menguji sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang akan diukur. Teknik yang akan digunakan untuk menganalisis adalah korelasi produk moment, dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pertanyaan dengan skor total. Taraf signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$ dengan angka kritis r-tabel sebesar 0,235 (Arikunto, 1998:366). Untuk mengetahui apakah masing-masing pertanyaan valid, maka r korelasi (r-hitung) harus lebih besar dari r-tabel sebesar 0,235. Hasil uji validitas dapat dilihat pada lampiran.

Hasil pengujian validitas dengan menggunakan SPSS 11.5 for windows adalah sebagai berikut :

Tabel IV.13
Hasil Uji Validitas Variabel Kebutuhan Fisiologis

No	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,697	0,235	Valid
2	0,824	0,235	Valid
3	0,735	0,235	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel uji validitas untuk pertanyaan variabel motivasi kerja yaitu kebutuhan fisiologis mengatakan bahwa dari 3 item pertanyaan memiliki koefisien lebih dari angka kritis yaitu 0,235. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan untuk variabel kebutuhan fisiologis adalah valid pada tingkat signifikansi 0,05.

Tabel IV.14
Hasil Uji Validitas Variabel Kebutuhan Keamanan

No	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,881	0,235	Valid
2	0,909	0,235	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel uji validitas untuk pertanyaan variabel motivasi kerja yaitu kebutuhan keamanan mengatakan bahwa dari 2 item pertanyaan memiliki koefisien lebih dari angka kritis yaitu 0,235. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan untuk variabel kebutuhan keamanan adalah valid pada tingkat signifikansi 0,05.

Tabel IV.15
Hasil Uji Validitas Variabel Kebutuhan Sosial

No	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,881	0,235	Valid
2	0,904	0,235	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel uji validitas untuk pertanyaan variabel motivasi kerja yaitu kebutuhan sosial mengatakan bahwa dari 2 item pertanyaan memiliki koefisien lebih dari angka kritis yaitu 0,235. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan untuk variabel kebutuhan sosial adalah valid pada tingkat signifikansi 0,05.

Tabel IV.16

Hasil Uji Validitas Variabel Kebutuhan Penghargaan

No	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,791	0,235	Valid
2	0,753	0,235	Valid
3	0,701	0,235	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel uji validitas untuk pertanyaan variabel motivasi kerja yaitu kebutuhan penghargaan mengatakan bahwa dari 3 item pertanyaan memiliki koefisien lebih dari angka kritis yaitu 0,235. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan untuk variabel kebutuhan penghargaan adalah valid pada tingkat signifikansi 0,05.

Tabel IV.17

Hasil Uji Validitas Variabel Kebutuhan Aktualisasi Diri

No	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,778	0,235	Valid
2	0,803	0,235	Valid
3	0,747	0,235	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel uji validitas untuk pertanyaan variabel motivasi kerja yaitu kebutuhan aktualisasi diri mengatakan bahwa dari 3 item pertanyaan memiliki koefisien lebih dari angka kritis yaitu 0,235. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan untuk variabel kebutuhan aktualisasi diri adalah valid pada tingkat signifikansi 0,05.

Tabel IV.18
Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Kepemimpinan
Transformasional

No	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,380	0,235	Valid
2	0,340	0,235	Valid
3	0,608	0,235	Valid
4	0,620	0,235	Valid
5	0,526	0,235	Valid
6	0,443	0,235	Valid
7	0,676	0,235	Valid
8	0,755	0,235	Valid
9	0,517	0,235	Valid
10	0,599	0,235	Valid
11	0,814	0,235	Valid
12	0,713	0,235	Valid
13	0,774	0,235	Valid
14	0,562	0,235	Valid
15	0,753	0,235	Valid
16	0,578	0,235	Valid
17	0,662	0,235	Valid
18	0,603	0,235	Valid
19	0,510	0,235	Valid
20	0,640	0,235	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel uji validitas untuk pertanyaan variabel perilaku kepemimpinan transformasional mengatakan bahwa dari 20 item pertanyaan memiliki koefisien lebih dari angka kritis yaitu 0,235. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan untuk variabel perilaku kepemimpinan

transformasional adalah valid pada tingkat signifikansi 0,05.

Tabel IV.19
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,625	0,235	Valid
2	0,809	0,235	Valid
3	0,468	0,235	Valid
4	0,537	0,235	Valid
5	0,478	0,235	Valid
6	0,700	0,235	Valid
7	0,719	0,235	Valid
8	0,743	0,235	Valid
9	0,478	0,235	Valid
10	0,700	0,235	Valid
11	0,809	0,235	Valid
12	0,754	0,235	Valid
13	0,313	0,235	Valid
14	0,754	0,235	Valid
15	0,743	0,235	Valid
16	0,537	0,235	Valid
17	0,719	0,235	Valid
18	0,625	0,235	Valid
19	0,468	0,235	Valid
20	0,754	0,235	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Dari tabel uji validitas untuk pertanyaan variabel kinerja mengatakan bahwa dari 20 item pertanyaan memiliki koefisien lebih dari angka kritis yaitu 0,235. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan untuk variabel kinerja adalah valid pada tingkat signifikansi 0,05.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana pengukuran ini dapat memberi hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap responden, artinya tetap konsisten. Dalam penelitian ini reliabilitas dihitung dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.

Menurut Arikunto (1998) nilai Alpha dapat dikategorikan menjadi empat yaitu :

- e. Nilai Alpha 0,80 – 1,00 = sangat tinggi
- f. Nilai Alpha 0,60 – 0,79 = tinggi
- c. Nilai Alpha 0,40 – 0,59 = rendah
- d. Nilai Alpha 0,20 – 0,39 = sangat rendah

Item pertanyaan dapat dinyatakan *reliable* apabila nilai α lebih besar dari 0,60. Adapun hasil perhitungan reabilitas dengan menggunakan SPSS 11.5 adalah sebagai berikut :

Tabel IV.20
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Nilai Kritis	Keterangan
Kebutuhan Fisiologis	0,6174	0,60	Reliable
Kebutuhan Keamanan	0,7486	0,60	Reliable

Kebutuhan Sosial	0,7523	0,60	Reliable
Kebutuhan Penghargaan	0,6062	0,60	Reliable
Kebutuhan Aktualisasi Diri	0,6599	0,60	Reliable
Perilaku Kepemimpinan Transformasional	0,9019	0,60	<i>Reliable</i>
Kinerja	0,9207	0,60	<i>Reliable</i>

Sumber : Program SPSS 11,5 For Windows

Berdasarkan pengujian didapatkan hasil nilai alpha untuk kebutuhan fisiologis sebesar 0,6174 untuk kebutuhan keamanan sebesar 0,7486 untuk kebutuhan sosial sebesar 0,7523 untuk kebutuhan penghargaan sebesar 0,6062 untuk kebutuhan aktualisasi diri sebesar 0,6599 Nilai alpha untuk perilaku kepemimpinan transformasional sebesar 0,9019 dan nilai alpha untuk kinerja sebesar 0,9207. Maka kuestioner dari ketujuh variabel tersebut dikatakan reliabel karena nilainya lebih besar dari nilai 0,60.

4. Analisis Inferensial

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Adapun hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS 11.5 didapatkan persamaan sebagai berikut :

$$Y = - 0,583 + 0,226 X_1 + 0,132 X_2 + 0,115 X_3 + 0,185 X_4 + 0,179 X_5 + 0,359 X_6$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- a. Konstanta bertanda negatif, menunjukkan apabila variabel X (motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan

aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) tidak ada, maka variabel Y (kinerja karyawan) akan menurun.

- b. b_1 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel X_1 (kebutuhan fisiologis) ditingkatkan maka variabel Y (kinerja karyawan) akan mengalami peningkatan pula, apabila variabel independen lain (kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) tetap.
- c. b_2 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel X_2 (kebutuhan keamanan) ditingkatkan, maka variabel Y (kinerja karyawan) akan mengalami peningkatan pula, dimana variabel independen lain (kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) tetap.
- d. b_3 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel X_3 (kebutuhan sosial) ditingkatkan maka variabel Y (kinerja karyawan) akan mengalami peningkatan pula, apabila variabel independen lain (kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) tetap.
- e. b_4 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel X_4 (kebutuhan penghargaan) ditingkatkan maka variabel Y (kinerja karyawan) akan mengalami peningkatan pula, apabila variabel independen

- lain (kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) tetap.
- f. b_5 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel X_5 (kebutuhan aktualisasi diri) ditingkatkan maka variabel Y (kinerja karyawan) akan mengalami peningkatan pula, apabila variabel independen lain (kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) tetap.
- g. b_6 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel X_6 (perilaku kepemimpinan transformasional) ditingkatkan maka variabel Y (kinerja karyawan) akan mengalami peningkatan pula, apabila variabel independen lain (kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) tetap.

b. Uji Regresi Parsial (Uji - t)

Uji t digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara individu atau parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Perhitungan nilai t_{tabel} dengan *level of significance* 0,05 adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}t_{\text{tabel}} &= t_{\alpha/2; n - k} \\ &= 0,05/2 ; 70 - 7 \\ &= 0,025 ; 63 \\ &= 1,998\end{aligned}$$

Dimana, α = derajat signifikan

n = jumlah sampel

k = banyaknya koefisien regresi plus konstanta

Variabel independen (motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional) dapat dikatakan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) apabila probabilitas nilai t lebih kecil dari tingkat – tingkat signifikansi atau *alpha* (α) yang digunakan.

Hasil perhitungan uji- t yang diperoleh dengan bantuan SPSS versi 11,5 adalah sebagai berikut :

Hasil Uji-t

Variabel	t hitung	t tabel	Signifikan
Kebutuhan Fisiologis	3,631	1,998	0,001
Kebutuhan Keamanan	3,026	1,998	0,004
Kebutuhan Sosial	2,997	1,998	0,004
Kebutuhan Penghargaan	3,144	1,998	0,003
Kebutuhan Aktualisasi Diri	2,580	1,998	0,012
Perilaku Kepemimpinan Transformasional	5,759	1,998	0,000

Sumber: Data primer yang diolah,2007

1) Uji pengaruh variabel kebutuhan fisiologis terhadap variabel kinerja karyawan

a). Perumusan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif :

$H_0 : \beta = 0$, artinya kebutuhan fisiologis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta \neq 0$, artinya kebutuhan fisiologis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

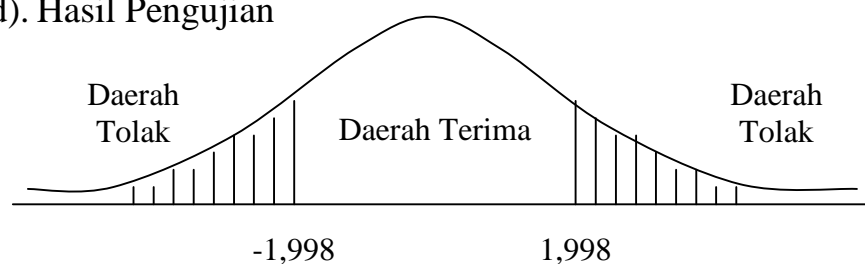
b). Level of signifikan (α) 0,05, $t_{\text{tabel}} = 1,998$

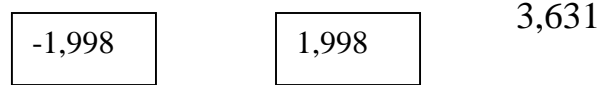
c). Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $-1,998 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,998$

H_0 ditolak apabila $t_{\text{hitung}} > 1,998$ atau $t_{\text{hitung}} < -1,998$

d). Hasil Pengujian





Gambar IV.2
Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel
Kebutuhan Fisiologis (X_1)

e). Kesimpulan

Variabel kebutuhan fisiologis dengan nilai t_{hitung} 3,631 dan t_{tabel} 1,998 menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan dengan nilai t_{hitung} yang bernilai positif dan signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen motivasi kerja (kebutuhan fisiologis) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

2) Uji pengaruh variabel kebutuhan keamanan terhadap kinerja karyawan

a). Perumusan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif :

H_0 : $\beta = 0$, artinya kebutuhan keamanan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H_a : $\beta \neq 0$, artinya kebutuhan keamanan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

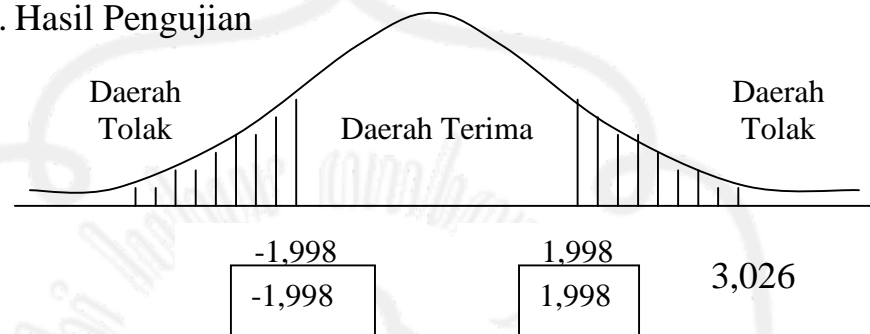
b). Level of signifikan (α) 0,05, $t_{\text{tabel}} = 1,998$

c). Kriteria pengujian

Ho diterima apabila $-1,998 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,998$

Ho ditolak apabila $t_{\text{hitung}} > 1,998$ atau $t_{\text{hitung}} < -1,998$

d). Hasil Pengujian



Gambar IV.3
Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel
Kebutuhan Keamanan (X_2)

e). Kesimpulan

Variabel kebutuhan keamanan dengan nilai $t_{\text{hitung}} 3,026$ dan $t_{\text{tabel}} 1,998$ menunjukkan bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dan dengan nilai t_{hitung} yang bernilai positif dan signifikansi 0,004 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen yaitu motivasi kerja (kebutuhan keamanan) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

3) Uji pengaruh variabel kebutuhan sosial terhadap variabel kinerja karyawan

a). Perumusan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif :

$H_0 : \beta = 0$, artinya kebutuhan sosial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta \neq 0$, artinya kebutuhan sosial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

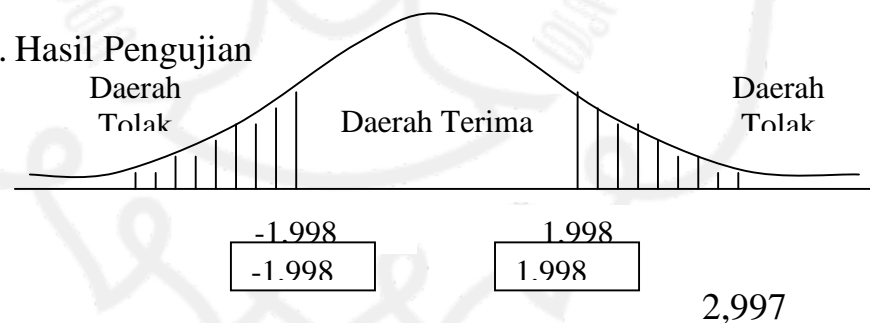
b). Level of signifikan (α) 0,05, $t_{\text{tabel}} = 1,998$

c). Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $-1,998 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,998$

H_0 ditolak apabila $t_{\text{hitung}} > 1,998$ atau $t_{\text{hitung}} < -1,998$

d). Hasil Pengujian



Gambar IV.4

Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel Kebutuhan Sosial (X_3)

e). Kesimpulan

Variabel kebutuhan sosial dengan nilai $t_{\text{hitung}} 2,997$ dan $t_{\text{tabel}} 1,998$ menunjukkan bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dan dengan nilai

t_{hitung} yang bernilai positif dan signifikansi 0,004 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen motivasi kerja (kebutuhan sosial) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

4) Uji pengaruh variabel kebutuhan penghargaan terhadap variabel kinerja karyawan

a). Perumusan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif :

$H_0 : \beta = 0$, artinya kebutuhan penghargaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta \neq 0$, artinya kebutuhan penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

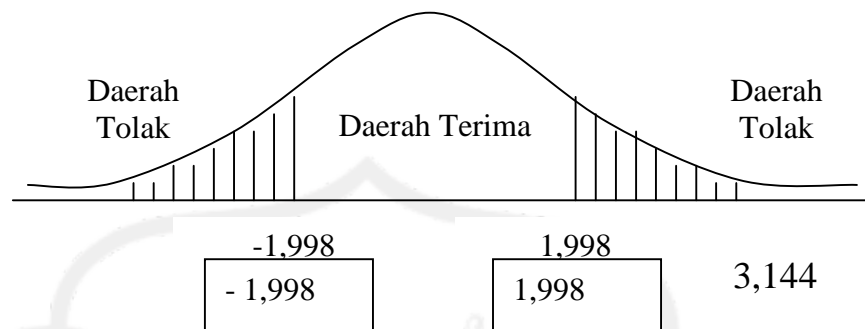
b). Level of signifikan (α) 0,05, $t_{tabel} = 1,998$

c). Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $-1,998 \leq t_{hitung} \leq 1,998$

H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > 1,998$ atau $t_{hitung} < - 1,998$

d). Hasil Pengujian



Gambar IV.5
Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel
Kebutuhan Penghargaan

e). Kesimpulan

Variabel kebutuhan penghargaan dengan nilai t_{hitung} 3,144 dan t_{tabel} 1,998 menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan dengan nilai t_{hitung} yang bernilai positif dan signifikansi 0,003 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen motivasi kerja (kebutuhan penghargaan) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

- 5) Uji pengaruh variabel kebutuhan aktualisasi diri terhadap variabel kinerja karyawan

a). Perumusan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif :

$H_0 : \beta = 0$, artinya kebutuhan aktualisasi diri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta \neq 0$, artinya kebutuhan aktualisasi diri berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

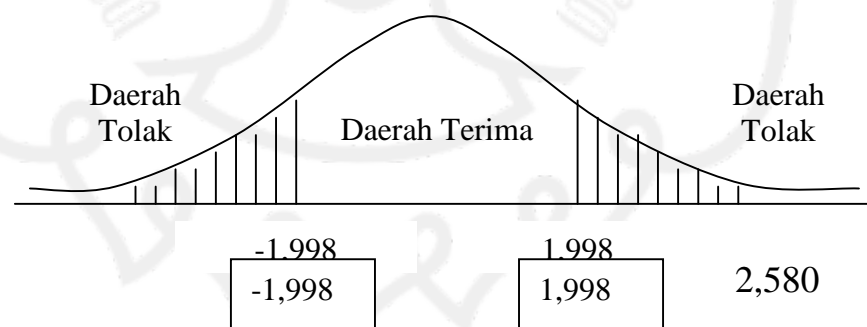
b). Level of signifikan (α) 0,05, $t_{\text{tabel}} = 1,998$

c). Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $-1,998 \leq t_{\text{hitung}} \leq 1,998$

H_0 ditolak apabila $t_{\text{hitung}} > 1,998$ atau $t_{\text{hitung}} < -1,998$

d). Hasil Pengujian



Gambar IV.6
Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel
Kebutuhan Aktualisasi Diri

e). Kesimpulan

Variabel kebutuhan aktualisasi diri dengan nilai t_{hitung} 2,580 dan t_{tabel} 1,998 menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan dengan nilai t_{hitung} yang bernilai positif dan signifikansi 0,012 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen motivasi kerja (kebutuhan aktualisasi diri) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

6) Uji pengaruh variabel perilaku kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan

a). Perumusan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif :

$H_0 : \beta = 0$, artinya perilaku kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta \neq 0$, artinya perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

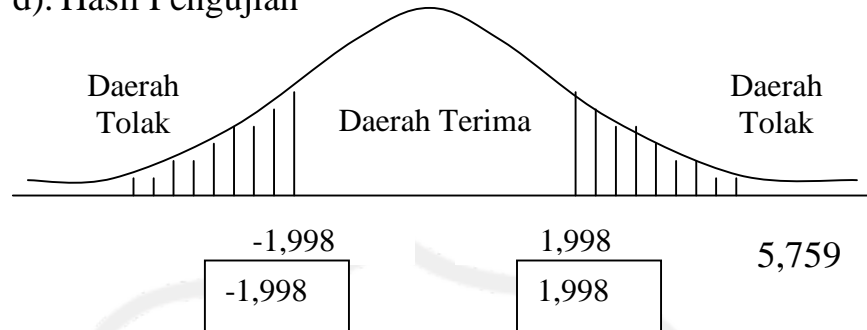
b). Level of signifikan (α) 0,05, $t_{tabel} = 1,998$

c). Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $-1,998 \leq t_{hitung} \leq 1,998$

Ho ditolak apabila $t_{hitung} > 1,998$ atau $t_{hitung} < -1,998$

d). Hasil Pengujian



Gambar IV.7
Pengujian Terhadap Koefisien Regresi Pada Variabel
Perilaku Kepemimpinan Transformasional

e). Kesimpulan

Variabel kebutuhan perilaku kepemimpinan transformasional dengan nilai t_{hitung} 5,759 dan t_{tabel} 1,998 menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan dengan nilai t_{hitung} yang bernilai positif dan signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel independen perilaku kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

c. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah sekelompok variabel independen secara serempak atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen .

Perhitungan nilai F_{tabel} dengan *level of significance* 0,05 adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} F_{\text{tabel}} &= F_{\alpha} (k-1 ; n-k) \\ &= 0,05 (7-1 ; 70-7) \\ &= 0,05 (6 ; 63) \\ &= 2,25 \end{aligned}$$

Dimana, α = derajat signifikan

n = jumlah sampel

k = banyaknya koefisien regresi plus konstanta

Variabel independen yaitu motivasi kerja (kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri) dan perilaku kepemimpinan transformasional dapat dikatakan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja) apabila probabilitas nilai F lebih kecil dari tingkat – tingkat signifikansi atau *alpha* (α) yang digunakan.

Uji pengaruh motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan transformasional secara serempak atau bersama-sama :

a). Perumusan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif :

Ho : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (yang terdiri dari variabel kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri) dan perilaku kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

Ha : $\beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (yang terdiri dari variabel kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri) dan perilaku kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

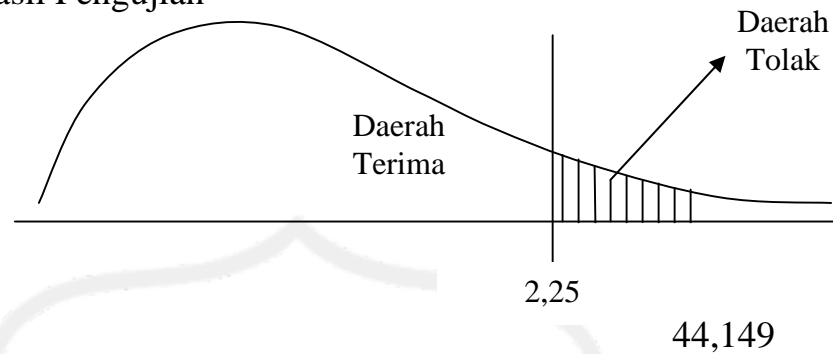
b). Level of signifikan (α) 0,05, F tabel = 2,25

c). Kriteria pengujian

Ho diterima apabila $F_{hitung} \leq 2,25$

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > 2,25$

f). Hasil Pengujian



Gambar IV.8

Uji Distribusi F untuk variabel $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5,$ dan X_6

g). Kesimpulan

Karena F_{hitung} dari hasil perhitungan uji F yang didapat dengan perhitungan SPSS versi 11,5 didapat nilai F_{hitung} sebesar 44,419 dan nilai F_{tabel} sebesar 2,25 menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara serempak antara variabel independen yaitu motivasi kerja (yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri) dan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

d. Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi dilakukan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel dependen yang diterangkan oleh variabel independen secara bersama-sama. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa jauh variabel-variabel bebas dapat menerangkan dengan baik variabel tidak bebas (Nugroho, 2005 : 51)

Hal tersebut ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinan (Adjusted R^2) yang besarnya antara 0 sampai 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$. Jika nilai Adjusted R^2 semakin mendekati angka satu, berarti sumbangan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin besar. Sedangkan jika nilai Adjusted R^2 semakin mendekati angka nol, berarti sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. (Nugroho, 2005 : 52)

Dari hasil uji determinasi diketahui bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 0,790 yang menyatakan bahwa 79 % variasi perubahan kinerja karyawan PT. Pabelan Surakarta dipengaruhi oleh variabel independen (motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan,

kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional). Sedangkan 21 % kinerja karyawan PT. Pabelan Surakarta dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian. Nilai Adjusted R^2 sebesar 0,790 berarti mendekati angka satu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen yaitu motivasi kerja yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan kemanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional memberi sumbangan atau pengaruh yang besar terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan PT. Pabelan Surakarta.

e. Variabel Dominan

Berdasarkan tabel IV.18, dapat diketahui bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel perilaku kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} variabel perilaku kepemimpinan transformasional sebesar 5,759 yang lebih besar dari nilai t_{hitung} motivasi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial,

penghargaan, dan aktualisasi diri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data yang telah diuraikan sebelumnya, maka kesimpulan yang penulis sajikan adalah sebagai berikut :

1. Hasil analisis regresi berganda diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = - 0,583 + 0,226 X_1 + 0,132 X_2 + 0,115 X_3 + 0,185 X_4 + 0,179 X_5 + 0,359 X_6$$

Dari hasil pengolahan data di dapat persamaan regresi seperti di atas disimpulkan bahwa :

- a. Konstanta bertanda negatif, menunjukkan apabila variabel independen motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional tidak ada, maka variabel dependen kinerja karyawan akan menurun.
- b. b_1 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel independen kebutuhan fisiologis ditingkatkan maka variabel dependen

kinerja karyawan akan mengalami peningkatan pula, dimana variabel independen lainnya tetap.

- c. b_2 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel independen kebutuhan keamanan ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan pula, dimana variabel independen lainnya tetap.
- d. b_3 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel independen kebutuhan sosial ditingkatkan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan pula, dimana variabel independen lainnya tetap.
- e. b_4 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel independen kebutuhan penghargaan ditingkatkan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan pula dimana variabel independen lainnya tetap.
- f. b_5 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel independen kebutuhan aktualisasi diri ditingkatkan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan pula, dimana variabel independen lainnya tetap.
- g. b_6 bernilai positif, menunjukkan apabila variabel independen perilaku kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan pula, dimana variabel independen lainnya tetap.

2. Berdasarkan perhitungan Uji-t ditarik kesimpulan :

- a. Variabel motivasi kerja (kebutuhan fisiologis) menunjukkan nilai $t_{hitung} (3,631) > t_{tabel} (1,998)$ serta nilai signifikansi sebesar 0,001 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti variabel independen motivasi kerja (kebutuhan fisiologis) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
- b. Variabel motivasi kerja (kebutuhan keamanan) menunjukkan nilai $t_{hitung} (3,026) > t_{tabel} (1,998)$ serta nilai signifikansi sebesar 0,004 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti variabel independen motivasi kerja (kebutuhan keamanan) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
- c. Variabel motivasi kerja (kebutuhan sosial) menunjukkan nilai $t_{hitung} (2,997) > t_{tabel} (1,998)$ serta nilai signifikansi sebesar 0,004 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti variabel independen motivasi kerja (kebutuhan sosial) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
- d. Variabel motivasi kerja (kebutuhan penghargaan) menunjukkan nilai $t_{hitung} (3,144) > t_{tabel} (1,998)$ serta nilai signifikansi sebesar 0,003 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti variabel independen motivasi kerja (kebutuhan penghargaan) mempunyai pengaruh yang positif dan

signifikan secara parsial terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

- e. Variabel motivasi kerja (kebutuhan aktualisasi diri) menunjukkan nilai $t_{hitung} (2,580) > t_{tabel} (1,998)$ serta nilai signifikansi sebesar 0,012 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti variabel independen motivasi kerja (kebutuhan aktualisasi diri) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel dependen kinerja karyawan.
- f. Variabel perilaku kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai $t_{hitung} (5,759) > t_{tabel} (1,998)$ serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti variabel independen perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan.

3. Berdasarkan Uji F disimpulkan bahwa :

Nilai $F_{hitung} (44,149) > nilai F_{tabel} (2,25)$ menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak yang berarti kedua variabel independen yaitu motivasi kerja yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan perilaku kepemimpinan transformasional terdapat pengaruh positif dan signifikan secara serempak terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

4. Variabel independen yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel perilaku kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} perilaku kepemimpinan

transformasional sebesar 5,759 yang lebih besar dari nilai t_{hitung} variabel motivasi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang dapat diajukan penulis yang mungkin berguna bagi PT. Pabelan Surakarta adalah sebagai berikut :

PT. Pabelan Surakarta hendaknya mempertahankan dan memberikan perhatian yang lebih terhadap motivasi kerja dari karyawan dan perilaku kepemimpinan transformasional dari para pimpinannya, karena sangat berpengaruh terhadap hasil kerja karyawannya.

1. Pemberian motivasi kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari para karyawannya yang meliputi kebutuhan fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Seperti memberikan imbalan serta perhatian yang lebih, sesuai dengan hasil kerja yang berhasil dicapai oleh karyawan, misalnya dengan kenaikan gaji, pemberian jaminan keselamatan serta perhatian terhadap kenyamanan kerja, kesempatan membina hubungan yang baik dalam bekerja, serta kesempatan yang lebih baik

untuk dapat meningkatkan ketrampilan dan keahlian dalam karir mereka.

2. Selain perhatian terhadap motivasi kerja karyawannya, pihak PT. Pabelan hendaknya juga memperhatikan pengaruh dari perilaku kepemimpinan transformasional dari pimpinannya terhadap tingkat kinerja dari karyawan, maka pimpinan hendaknya:

- Memberikan contoh dengan peningkatan prestasi kerja dan meningkatkan kemampuan dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul di perusahaan serta mengembangkan visi yang jelas dan menarik terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan,
- Memberikan pengarahan yang lebih jelas sehubungan dengan tugas-tugas baru yang diberikan kepada karyawan
- Memberikan dorongan kepada karyawan untuk memunculkan ide yang kreatif dan solusi-solusi terhadap permasalahan yang dihadapi

- Memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan perlakuan yang adil dan menghormati mereka seperti memberikan kesempatan pada karyawan untuk ikut andil dan memberikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Edwin. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Erlangga
- Ranupandojo, Heidjarachman dan Suad Husnan. 1994. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE
- Mathis, Robert dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rieneka Cipta
- Sudarmo, Gito dan Sudito. 1997. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFE
- Wahyuningsh, Tri. 2003. Sistem Penilaian Kinerja sebagai Motivator Karyawan. *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis vol 7 no 1*. Surakarta: Balai Penelitian dan Pengembangan Ekonomi FE UMS
- Armstrong, Michael. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta : Tugu Publisher
- Djarwanto dan Pangestu Subagyo. 1998. *Statistik Induktif*. Yogyakarta : BPFE
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Preindo
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN

- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Hani Handoko. 1992. *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta : BPFE
- Sugiono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Suranta, Sri. 2002. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Perspektif Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi, Surakarta: Fakultas Ekonomi UNS*
- Kwelju, Junus. 2004. Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pulau Buru. *Jurnal Ekonomi. Malang : Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang*
- Kartono, Kartini. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : CV Rajawali
- Hakim, Abdul. 2001. *Statistik Deskriptif*. Yogyakarta : Ekonisia
- Handoko dan Tjiptono. 1996. Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia, Vol 11 No 1*
- Yukl, Gary. 1996. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Prehalindo
- Indriantoro dan Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPFE
- Sevilla, C. et al. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : UI Press
- Algifari. 1997. *Statistika Induktif*. Yogyakarta : STIE YKPN

Correlations

		PK13	PK14	PK15	PK16	PK17	PK18	PK19
PK1	Pearson Correlation	.097	.210	.176	.005	-.152	.327(**)	.163
	Sig. (2-tailed)	.425	.081	.145	.969	.209	.006	.177
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK2	Pearson Correlation	.184	.228	.284(*)	.223	.087	.180	.131
	Sig. (2-tailed)	.127	.057	.017	.064	.474	.137	.280
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK3	Pearson Correlation	.373(**)	.374(**)	.344(**)	.240(*)	.222	.313(**)	.304(*)
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.004	.046	.065	.008	.010
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK4	Pearson Correlation	.372(**)	.365(**)	.378(**)	.567(**)	.374(**)	.125	.215
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.001	.000	.001	.304	.074
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK5	Pearson Correlation	.354(**)	.164	.557(**)	.140	.154	.241(*)	.208
	Sig. (2-tailed)	.003	.174	.000	.247	.202	.044	.084
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK6	Pearson Correlation	.307(**)	.188	.191	.355(**)	.304(*)	.098	.172
	Sig. (2-tailed)	.010	.119	.114	.003	.011	.421	.155
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK7	Pearson Correlation	.447(**)	.196	.315(**)	.347(**)	.490(**)	.258(*)	.288(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.104	.008	.003	.000	.031	.016
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK8	Pearson Correlation	.546(**)	.523(**)	.875(**)	.375(**)	.406(**)	.364(**)	.226
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.002	.060
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK9	Pearson Correlation	.375(**)	.228	.533(**)	.148	.214	.301(*)	.220
	Sig. (2-tailed)	.001	.057	.000	.221	.075	.011	.067
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK10	Pearson Correlation	.485(**)	.254(*)	.280(*)	.362(**)	.419(**)	.213	.275(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.019	.002	.000	.077	.021
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK11	Pearson Correlation	.904(**)	.298(*)	.561(**)	.254(*)	.573(**)	.501(**)	.317(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.034	.000	.000	.007
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK12	Pearson Correlation	.503(**)	.417(**)	.602(**)	.341(**)	.510(**)	.366(**)	.261(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000	.002	.029
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK13	Pearson Correlation	1	.346(**)	.592(**)	.251(*)	.626(**)	.539(**)	.290(*)
	Sig. (2-tailed)	.	.003	.000	.036	.000	.000	.015
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK14	Pearson Correlation	.346(**)	1	.472(**)	.510(**)	.301(*)	.228	.155
	Sig. (2-tailed)	.003	.	.000	.000	.011	.058	.200
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK15	Pearson Correlation	.592(**)	.472(**)	1	.374(**)	.354(**)	.364(**)	.227

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.001	.003	.002	.059
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK16	Pearson Correlation	.251(*)	.510(**)	.374(**)	1	.510(**)	.171	.363(**)
	Sig. (2-tailed)	.036	.000	.001	.	.000	.156	.002
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK17	Pearson Correlation	.626(**)	.301(*)	.354(**)	.510(**)	1	.435(**)	.317(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.003	.000	.	.000	.007
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK18	Pearson Correlation	.539(**)	.228	.364(**)	.171	.435(**)	1	.446(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.058	.002	.156	.000	.	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK19	Pearson Correlation	.290(*)	.155	.227	.363(**)	.317(**)	.446(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.200	.059	.002	.007	.000	.
	N	70	70	70	70	70	70	70
PK20	Pearson Correlation	.412(**)	.224	.423(**)	.279(*)	.493(**)	.489(**)	.448(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.062	.000	.019	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
X6	Pearson Correlation	.774(**)	.562(**)	.753(**)	.578(**)	.662(**)	.603(**)	.510(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70

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

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

Uji Validitas Perilaku Kepemimpinan Transformatifional Correlations

		PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8
PK1	Pearson Correlation	1	-.006	.464(**)	.217	.183	-.043	.361(**)	
	Sig. (2-tailed)	.	.963	.000	.071	.129	.722	.002	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK2	Pearson Correlation	-.006	1	.037	.229	.103	.294(*)	.344(**)	
	Sig. (2-tailed)	.963	.	.759	.056	.394	.013	.004	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK3	Pearson Correlation	.464(**)	.037	1	.453(**)	.112	.102	.482(**)	.341
	Sig. (2-tailed)	.000	.759	.	.000	.355	.401	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK4	Pearson Correlation	.217	.229	.453(**)	1	.104	.264(*)	.499(**)	.411
	Sig. (2-tailed)	.071	.056	.000	.	.389	.027	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK5	Pearson Correlation	.183	.103	.112	.104	1	.133	.166	.521
	Sig. (2-tailed)	.129	.394	.355	.389	.	.272	.170	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK6	Pearson Correlation	-.043	.294(*)	.102	.264(*)	.133	1	.188	.311
	Sig. (2-tailed)	.722	.013	.401	.027	.272	.	.120	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK7	Pearson Correlation	.361(**)	.344(**)	.482(**)	.499(**)	.166	.188	1	.361
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.000	.000	.170	.120	.	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK8	Pearson Correlation	.225	.223	.340(**)	.414(**)	.525(**)	.317(**)	.362(**)	

	Sig. (2-tailed)	.061	.064	.004	.000	.000	.008	.002	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK9	Pearson Correlation	.202	.073	.115	.071	.866(**)	.151	.180	.49:
	Sig. (2-tailed)	.094	.545	.344	.561	.000	.212	.136	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK10	Pearson Correlation	.115	.121	.207	.257(*)	.315(**)	.589(**)	.376(**)	.39:
	Sig. (2-tailed)	.343	.318	.086	.032	.008	.000	.001	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK11	Pearson Correlation	.265(*)	.194	.389(**)	.409(**)	.414(**)	.386(**)	.562(**)	.52:
	Sig. (2-tailed)	.027	.107	.001	.000	.000	.001	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK12	Pearson Correlation	.070	.264(*)	.308(**)	.292(*)	.394(**)	.280(*)	.445(**)	.56:
	Sig. (2-tailed)	.567	.027	.009	.014	.001	.019	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK13	Pearson Correlation	.225	.109	.389(**)	.409(**)	.372(**)	.346(**)	.489(**)	.60
	Sig. (2-tailed)	.061	.368	.001	.000	.002	.003	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK14	Pearson Correlation	.179	.221	.372(**)	.409(**)	.173	.179	.227	.47:
	Sig. (2-tailed)	.139	.066	.002	.000	.152	.139	.058	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK15	Pearson Correlation	.243(*)	.246(*)	.345(**)	.433(**)	.594(**)	.290(*)	.378(**)	.93:
	Sig. (2-tailed)	.043	.040	.003	.000	.000	.015	.001	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK16	Pearson Correlation	.125	.165	.440(**)	.763(**)	.115	.305(*)	.455(**)	.37:
	Sig. (2-tailed)	.304	.173	.000	.000	.344	.010	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK17	Pearson Correlation	.107	.113	.457(**)	.505(**)	.120	.191	.659(**)	.38
	Sig. (2-tailed)	.376	.350	.000	.000	.323	.113	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK18	Pearson Correlation	.412(**)	.152	.542(**)	.213	.273(*)	-.026	.304(*)	.34:
	Sig. (2-tailed)	.000	.208	.000	.077	.022	.829	.011	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK19	Pearson Correlation	.397(**)	.113	.772(**)	.446(**)	.124	.143	.427(**)	
	Sig. (2-tailed)	.001	.353	.000	.000	.307	.239	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK20	Pearson Correlation	.017	.191	.252(*)	.205	.396(**)	.312(**)	.292(*)	.49:
	Sig. (2-tailed)	.890	.113	.035	.089	.001	.009	.014	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
X6	Pearson Correlation	.380(**)	.340(**)	.608(**)	.620(**)	.526(**)	.443(**)	.676(**)	.75:
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	

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

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

Uji Validitas Variabel Motivasi Kebutuhan Fisiologis :

Correlations

	F1	F2	F3	X1
--	----	----	----	----

F1	Pearson Correlation	1	.377(**)	.197	.697(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.102	.000
	N	70	70	70	70
F2	Pearson Correlation	.377(**)	1	.471(**)	.824(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000
	N	70	70	70	70
F3	Pearson Correlation	.197	.471(**)	1	.735(**)
	Sig. (2-tailed)	.102	.000	.	.000
	N	70	70	70	70
X1	Pearson Correlation	.697(**)	.824(**)	.735(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	70	70	70	70

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

Uji Validitas Variabel Motivasi Kebutuhan Keamanan :

Correlations

		K1	K2	X2
K1	Pearson Correlation	1	.603(**)	.881(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	70	70	70
K2	Pearson Correlation	.603(**)	1	.909(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	70	70	70
X2	Pearson Correlation	.881(**)	.909(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	70	70	70

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

Uji Validitas Variabel Motivasi kebutuhan Sosial :

Correlations

		S1	S2	X3
S1	Pearson Correlation	1	.610(**)	.881(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	70	70	70
S2	Pearson Correlation	.610(**)	1	.904(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	70	70	70
X3	Pearson Correlation	.881(**)	.904(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	70	70	70

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

	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK3	Pearson Correlation	.464(**)	.037	1	.453(**)	.112	.102	.482(**)	.34
	Sig. (2-tailed)	.000	.759	.	.000	.355	.401	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK4	Pearson Correlation	.217	.229	.453(**)	1	.104	.264(*)	.499(**)	.41
	Sig. (2-tailed)	.071	.056	.000	.	.389	.027	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK5	Pearson Correlation	.183	.103	.112	.104	1	.133	.166	.52
	Sig. (2-tailed)	.129	.394	.355	.389	.	.272	.170	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK6	Pearson Correlation	-.043	.294(*)	.102	.264(*)	.133	1	.188	.31
	Sig. (2-tailed)	.722	.013	.401	.027	.272	.	.120	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK7	Pearson Correlation	.361(**)	.344(**)	.482(**)	.499(**)	.166	.188	1	.36
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.000	.000	.170	.120	.	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK8	Pearson Correlation	.225	.223	.340(**)	.414(**)	.525(**)	.317(**)	.362(**)	
	Sig. (2-tailed)	.061	.064	.004	.000	.000	.008	.002	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK9	Pearson Correlation	.202	.073	.115	.071	.866(**)	.151	.180	.49
	Sig. (2-tailed)	.094	.545	.344	.561	.000	.212	.136	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK10	Pearson Correlation	.115	.121	.207	.257(*)	.315(**)	.589(**)	.376(**)	.39
	Sig. (2-tailed)	.343	.318	.086	.032	.008	.000	.001	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK11	Pearson Correlation	.265(*)	.194	.389(**)	.409(**)	.414(**)	.386(**)	.562(**)	.52
	Sig. (2-tailed)	.027	.107	.001	.000	.000	.001	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK12	Pearson Correlation	.070	.264(*)	.308(**)	.292(*)	.394(**)	.280(*)	.445(**)	.56
	Sig. (2-tailed)	.567	.027	.009	.014	.001	.019	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK13	Pearson Correlation	.225	.109	.389(**)	.409(**)	.372(**)	.346(**)	.489(**)	.60
	Sig. (2-tailed)	.061	.368	.001	.000	.002	.003	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK14	Pearson Correlation	.179	.221	.372(**)	.409(**)	.173	.179	.227	.47
	Sig. (2-tailed)	.139	.066	.002	.000	.152	.139	.058	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK15	Pearson Correlation	.243(*)	.246(*)	.345(**)	.433(**)	.594(**)	.290(*)	.378(**)	.93
	Sig. (2-tailed)	.043	.040	.003	.000	.000	.015	.001	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK16	Pearson Correlation	.125	.165	.440(**)	.763(**)	.115	.305(*)	.455(**)	.37
	Sig. (2-tailed)	.304	.173	.000	.000	.344	.010	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK17	Pearson Correlation	.107	.113	.457(**)	.505(**)	.120	.191	.659(**)	.38
	Sig. (2-tailed)	.376	.350	.000	.000	.323	.113	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK18	Pearson Correlation	.412(**)	.152	.542(**)	.213	.273(*)	-.026	.304(*)	.34

	Sig. (2-tailed)	.000	.208	.000	.077	.022	.829	.011	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK19	Pearson Correlation	.397(**)	.113	.772(**)	.446(**)	.124	.143	.427(**)	
	Sig. (2-tailed)	.001	.353	.000	.000	.307	.239	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
PK20	Pearson Correlation	.017	.191	.252(*)	.205	.396(**)	.312(**)	.292(*)	.49:
	Sig. (2-tailed)	.890	.113	.035	.089	.001	.009	.014	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
X6	Pearson Correlation	.380(**)	.340(**)	.608(**)	.620(**)	.526(**)	.443(**)	.676(**)	.75:
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	

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

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

Uji Validitas Kinerja Karyawan :

Correlations

		KN1	KN2	KN3	KN4	KN5	KN6	KN7	KN
KN1	Pearson Correlation	1	.522(**)	.439(**)	.109	.341(**)	.311(**)	.305(*)	.50:
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.369	.004	.009	.010	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN2	Pearson Correlation	.522(**)	1	.233	.238(*)	.411(**)	.692(**)	.642(**)	.62:
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.052	.047	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN3	Pearson Correlation	.439(**)	.233	1	.316(**)	.000	.250(*)	.366(**)	
	Sig. (2-tailed)	.000	.052	.	.008	1.000	.037	.002	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN4	Pearson Correlation	.109	.238(*)	.316(**)	1	-.014	.207	.528(**)	.31:
	Sig. (2-tailed)	.369	.047	.008	.	.906	.085	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN5	Pearson Correlation	.341(**)	.411(**)	.000	-.014	1	.381(**)	.046	.52:
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	1.000	.906	.	.001	.707	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN6	Pearson Correlation	.311(**)	.692(**)	.250(*)	.207	.381(**)	1	.442(**)	.51:
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.037	.085	.001	.	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN7	Pearson Correlation	.305(*)	.642(**)	.366(**)	.528(**)	.046	.442(**)	1	.27:
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.002	.000	.707	.000	.	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN8	Pearson Correlation	.507(**)	.622(**)	.097	.319(**)	.527(**)	.512(**)	.276(*)	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.424	.007	.000	.000	.021	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN9	Pearson Correlation	.341(**)	.411(**)	.000	-.014	1.000(**)	.381(**)	.046	.52:
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	1.000	.906	.	.001	.707	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN10	Pearson Correlation	.311(**)	.692(**)	.250(*)	.207	.381(**)	1.000(**)	.442(**)	.51:
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.037	.085	.001	.	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN11	Pearson Correlation	.522(**)	1.000(**)	.233	.238(*)	.411(**)	.692(**)	.642(**)	.62:

	Sig. (2-tailed)	.000	.	.052	.047	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN12	Pearson Correlation	.280(*)	.487(**)	.267(*)	.413(**)	.147	.459(**)	.590(**)	.53
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.026	.000	.224	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN13	Pearson Correlation	.082	.116	.037	.179	.223	.093	.155	
	Sig. (2-tailed)	.499	.337	.763	.138	.064	.446	.200	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN14	Pearson Correlation	.280(*)	.487(**)	.267(*)	.413(**)	.147	.459(**)	.590(**)	.53
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.026	.000	.224	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN15	Pearson Correlation	.507(**)	.622(**)	.097	.319(**)	.527(**)	.512(**)	.276(*)	1.00
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.424	.007	.000	.000	.021	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN16	Pearson Correlation	.109	.238(*)	.316(**)	1.000(**)	-.014	.207	.528(**)	.31
	Sig. (2-tailed)	.369	.047	.008	.	.906	.085	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN17	Pearson Correlation	.305(*)	.642(**)	.366(**)	.528(**)	.046	.442(**)	1.000(**)	.27
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.002	.000	.707	.000	.	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN18	Pearson Correlation	1.000(**)	.522(**)	.439(**)	.109	.341(**)	.311(**)	.305(*)	.50
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.369	.004	.009	.010	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN19	Pearson Correlation	.439(**)	.233	1.000(**)	.316(**)	.000	.250(*)	.366(**)	
	Sig. (2-tailed)	.000	.052	.	.008	1.000	.037	.002	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
KN20	Pearson Correlation	.280(*)	.487(**)	.267(*)	.413(**)	.147	.459(**)	.590(**)	.53
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.026	.000	.224	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	
Y	Pearson Correlation	.625(**)	.809(**)	.468(**)	.537(**)	.478(**)	.700(**)	.719(**)	.74
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	

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

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

Correlations

		KN13	KN14	KN15	KN16	KN17	KN18	KN19
KN1	Pearson Correlation	.082	.280(*)	.507(**)	.109	.305(*)	1.000(**)	.439(**)
	Sig. (2-tailed)	.499	.019	.000	.369	.010	.	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN2	Pearson Correlation	.116	.487(**)	.622(**)	.238(*)	.642(**)	.522(**)	.233
	Sig. (2-tailed)	.337	.000	.000	.047	.000	.000	.052
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN3	Pearson Correlation	.037	.267(*)	.097	.316(**)	.366(**)	.439(**)	1.000(**)
	Sig. (2-tailed)	.763	.026	.424	.008	.002	.000	.
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN4	Pearson Correlation	.179	.413(**)	.319(**)	1.000(**)	.528(**)	.109	.316(**)

	Sig. (2-tailed)	.138	.000	.007	.	.000	.369	.008
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN5	Pearson Correlation	.223	.147	.527(**)	-.014	.046	.341(**)	.000
	Sig. (2-tailed)	.064	.224	.000	.906	.707	.004	1.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN6	Pearson Correlation	.093	.459(**)	.512(**)	.207	.442(**)	.311(**)	.250(*)
	Sig. (2-tailed)	.446	.000	.000	.085	.000	.009	.037
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN7	Pearson Correlation	.155	.590(**)	.276(*)	.528(**)	1.000(**)	.305(*)	.366(**)
	Sig. (2-tailed)	.200	.000	.021	.000	.	.010	.002
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN8	Pearson Correlation	.112	.534(**)	1.000(**)	.319(**)	.276(*)	.507(**)	.097
	Sig. (2-tailed)	.357	.000	.	.007	.021	.000	.424
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN9	Pearson Correlation	.223	.147	.527(**)	-.014	.046	.341(**)	.000
	Sig. (2-tailed)	.064	.224	.000	.906	.707	.004	1.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN10	Pearson Correlation	.093	.459(**)	.512(**)	.207	.442(**)	.311(**)	.250(*)
	Sig. (2-tailed)	.446	.000	.000	.085	.000	.009	.037
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN11	Pearson Correlation	.116	.487(**)	.622(**)	.238(*)	.642(**)	.522(**)	.233
	Sig. (2-tailed)	.337	.000	.000	.047	.000	.000	.052
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN12	Pearson Correlation	.218	1.000(**)	.534(**)	.413(**)	.590(**)	.280(*)	.267(*)
	Sig. (2-tailed)	.070	.	.000	.000	.000	.019	.026
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN13	Pearson Correlation	1	.218	.112	.179	.155	.082	.037
	Sig. (2-tailed)	.	.070	.357	.138	.200	.499	.763
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN14	Pearson Correlation	.218	1	.534(**)	.413(**)	.590(**)	.280(*)	.267(*)
	Sig. (2-tailed)	.070	.	.000	.000	.000	.019	.026
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN15	Pearson Correlation	.112	.534(**)	1	.319(**)	.276(*)	.507(**)	.097
	Sig. (2-tailed)	.357	.000	.	.007	.021	.000	.424
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN16	Pearson Correlation	.179	.413(**)	.319(**)	1	.528(**)	.109	.316(**)
	Sig. (2-tailed)	.138	.000	.007	.	.000	.369	.008
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN17	Pearson Correlation	.155	.590(**)	.276(*)	.528(**)	1	.305(*)	.366(**)
	Sig. (2-tailed)	.200	.000	.021	.000	.	.010	.002
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN18	Pearson Correlation	.082	.280(*)	.507(**)	.109	.305(*)	1	.439(**)
	Sig. (2-tailed)	.499	.019	.000	.369	.010	.	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70
KN19	Pearson Correlation	.037	.267(*)	.097	.316(**)	.366(**)	.439(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.763	.026	.424	.008	.002	.000	.
	N	70	70	70	70	70	70	70

KN20	Pearson Correlation	.218	1.000(**)	.534(**)	.413(**)	.590(**)	.280(*)	.267(*)
	Sig. (2-tailed)	.070	.	.000	.000	.000	.019	.026
	N	70	70	70	70	70	70	70
Y	Pearson Correlation	.313(**)	.754(**)	.743(**)	.537(**)	.719(**)	.625(**)	.468(**)
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70

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

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

**SKOR VARIABEL MOTIVASI
KERJA**

No	X1			RX1			X2			RX2			X3			RX3			X4			RX4			X5			RX5		
	f1	f2	f3	k1	k2	k3	s1	s2	s3	p1	p2	p3	ak1	ak2	ak3	r1	r2	r3	ak1	ak2	ak3	r1	r2	r3	ak1	ak2	ak3	r1	r2	r3
1	4	3	3	10	3	3	3	6	3	3	3	6	3	4	4	3	11	4	3	3	3	9	3							
2	3	3	3	9	3	4	4	8	4	4	3	7	4	4	4	4	12	4	3	3	3	9	3							
3	4	3	3	10	3	2	1	3	2	4	4	8	4	3	4	4	11	4	4	3	3	10	3							
4	4	4	4	12	4	4	3	7	4	3	3	6	3	4	3	4	11	4	3	3	3	9	3							
5	3	3	2	8	3	2	3	5	3	4	4	8	4	4	3	4	11	4	2	3	3	8	3							
6	3	3	3	9	3	4	4	8	4	2	1	3	2	4	4	4	12	4	4	3	3	10	3							
7	3	2	2	7	2	3	2	5	3	2	1	4	2	2	2	2	6	2	2	2	3	7	2							
8	4	4	3	11	4	4	3	7	4	4	4	8	4	4	4	3	11	4	3	3	2	8	3							
9	4	4	3	11	4	4	4	8	4	4	3	7	4	4	4	4	12	4	3	3	4	10	3							
10	3	3	3	9	3	3	3	6	3	3	3	6	3	4	3	4	11	4	2	3	3	8	3							
11	4	3	3	10	3	4	3	7	4	3	3	6	3	4	4	3	11	4	3	3	3	9	3							
12	4	3	4	11	4	4	4	8	4	3	3	6	3	4	4	3	11	4	4	4	4	12	4							
13	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	4	8	4	4	3	4	11	4	4	4	4	12	4							
14	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	3	7	4	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3							
15	4	3	3	10	3	3	3	6	3	4	3	7	4	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3							
16	3	3	4	10	3	4	4	8	4	3	4	7	4	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3							
17	4	4	3	11	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4							
18	3	2	2	7	2	2	1	3	2	2	2	4	2	3	2	2	7	2	2	2	2	6	2							
19	4	3	3	10	3	4	3	7	4	3	4	7	4	3	4	4	11	4	4	3	3	10	3							
20	4	4	3	11	4	4	4	8	4	4	3	7	4	4	4	3	11	4	3	3	4	10	3							
21	4	3	3	10	3	3	3	6	3	3	3	6	3	4	3	3	10	3	3	3	3	9	3							
22	3	3	3	9	3	3	4	7	4	4	4	8	4	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3							
23	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	4	8	4	4	3	4	11	4	3	3	3	9	3							
24	4	4	3	11	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	4	3	11	4	3	4	3	10	3							
25	3	4	4	11	4	4	4	8	4	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3							
26	4	4	3	11	4	3	3	6	3	4	4	8	4	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3							
27	4	4	4	12	4	4	4	8	4	3	4	7	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4							
28	3	3	3	9	3	4	4	8	4	3	3	6	3	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3							
29	4	3	3	10	3	3	3	6	3	3	3	6	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3							
30	4	3	3	10	3	4	4	8	4	4	4	8	4	2	3	2	7	2	2	2	3	7	2							
31	3	3	2	8	3	4	4	8	4	4	4	8	4	4	4	3	11	4	4	3	4	11	4							
32	3	3	3	9	3	3	3	6	3	3	3	6	3	3	3	4	10	3	3	3	3	9	3							
33	4	4	3	11	4	4	4	8	4	4	4	8	4	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3							

34	4	3	3	10	3	3	3	6	3	3	3	6	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
35	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
36	4	4	4	12	4	4	4	8	4	4	4	8	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4
37	4	4	3	11	4	3	3	6	3	3	3	6	3	3	3	3	9	3	4	4	3	11	4
38	3	3	3	9	3	4	3	7	4	3	3	6	3	4	3	4	11	4	3	3	3	9	3
39	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	4	8	4	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3
40	4	4	3	11	4	3	3	6	3	3	3	6	3	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3
41	3	3	3	9	3	4	4	8	4	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
42	3	3	3	9	3	3	3	6	3	3	2	5	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
43	4	3	4	11	4	3	3	6	3	4	3	7	4	3	4	3	10	3	3	3	4	10	3
44	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	4	8	4	4	3	3	10	3	4	3	3	10	3
45	3	3	3	9	3	4	4	8	4	3	4	7	4	3	3	3	9	3	3	3	4	10	3
46	2	3	3	8	3	3	3	6	3	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
47	3	4	4	11	4	3	3	6	3	3	3	6	3	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3
48	3	4	3	10	3	4	3	7	4	4	3	7	4	4	4	3	11	4	4	3	3	10	3
49	4	3	3	10	3	4	3	7	4	4	4	8	4	3	4	3	10	3	4	3	3	10	3
50	3	3	3	9	3	3	3	6	3	3	4	7	4	4	3	3	10	3	3	3	3	9	3
51	4	3	3	10	3	3	3	6	3	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
52	4	4	3	11	4	4	4	8	4	3	4	7	4	3	4	3	10	3	3	4	4	11	4
53	3	2	2	7	2	3	2	5	3	3	3	6	3	3	2	3	8	3	3	3	2	8	3
54	3	3	3	9	3	3	3	6	3	3	3	6	3	3	3	4	10	3	3	3	3	9	3
55	3	3	4	10	3	4	3	7	4	4	4	8	4	3	3	3	9	3	3	3	4	10	3
56	3	3	3	9	3	3	3	6	3	3	3	6	3	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3
57	3	4	3	10	3	3	4	7	4	4	4	8	4	4	3	3	10	3	4	3	4	11	4
58	4	4	4	12	4	3	4	7	4	4	4	8	4	3	3	3	9	3	3	4	4	11	4
59	3	3	3	9	3	3	3	6	3	3	3	6	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
60	3	4	4	11	4	4	3	7	4	4	3	7	4	3	3	4	10	3	3	3	4	10	3
61	4	3	4	11	4	4	3	7	4	3	3	6	3	4	3	3	10	3	4	3	3	10	3
62	4	4	3	11	4	4	3	7	4	4	4	8	4	4	3	3	10	3	4	3	4	11	4
63	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	4	8	4	3	4	3	10	3	3	3	3	9	3
64	4	3	3	10	3	4	3	7	4	3	3	6	3	3	3	4	10	3	3	4	3	10	3
65	4	4	4	12	4	4	3	7	4	3	3	6	3	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4
66	3	3	4	10	3	3	3	6	3	4	4	8	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
67	3	4	4	11	4	4	3	7	4	4	4	8	4	4	4	4	12	4	4	4	3	11	4
68	3	3	3	9	3	3	3	6	3	4	3	7	4	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3
69	3	3	3	9	3	3	2	5	3	4	3	7	4	3	2	3	8	3	3	3	3	9	3
70	3	4	3	10	3	3	4	7	4	4	4	8	4	3	4	4	11	4	3	4	4	11	4

SKOR VARIABEL KINERJA KARYAWAN

No	No item angket																				Y	RY
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	61	3
2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	70	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	73	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	61	3
5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	69	3

25	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	71	3.6
26	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	65	3.3
27	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	75	3.8
28	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	73	3.7
29	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	65	3.3
30	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	71	3.6
31	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	74	3.7
32	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	47	2.4
33	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	71	3.6
34	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	73	3.7
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	66	3.3
36	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	67	3.4
37	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3.2
38	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	67	3.4
39	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	51	2.6
40	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	68	3.4
41	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	70	3.5
42	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	63	3.2
43	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	65	3.3
44	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	59	3
45	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	68	3.4
46	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	68	3.4
47	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	68	3.4
48	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	69	3.5
49	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	68	3.4
50	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	63	3.2
51	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	68	3.4
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	78	3.9
53	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	2.9
54	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	68	3.4
55	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	73	3.7
56	2	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	62	3.1
57	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	3.2
58	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	64	3.2
59	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	70	3.5
60	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	63	3.2
61	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	70	3.5
62	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	73	3.7
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
64	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	71	3.6
65	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	65	3.3
66	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	47	2.4
67	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	70	3.5
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3
69	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	71	3.6
70	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	62	3.1

Uji Reliability Variabel Motivasi Kebutuhan Fisiologis :

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 70.0

N of Items = 3

Alpha = .6174

Uji Reliability Variabel Motivasi Kebutuhan Keamanan :

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 70.0

N of Items = 2

Alpha = .7486

Uji Reliability Variabel Motivasi Kebutuhan Sosial :

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 70.0

N of Items = 2

Alpha = .7523

Uji Reliability Variabel Motivasi Kebutuhan Penghargaan :

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 70.0

N of Items = 3

Alpha = .6062

Uji Reliability Variabel Motivasi Kebutuhan Aktualisasi Diri :

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 70.0

N of Items = 3

Alpha = .6599

Uji Reliability Variabel Perilaku Kepemimpinan Transformasional :

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 70.0

N of Items = 20

Alpha = .9019

Uji Reliability Variabel Kinerja Karyawan :

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 70.0

N of Items = 20

Alpha = .9207

Regression**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	perilaku kepemimpinan transformasional (x6), kebutuhan sosial (x3), kebutuhan penghargaan (x4), kebutuhan fisiologis (x1), kebutuhan keamanan (x2), kebutuhan aktualisasi diri (x5)(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: kinerja karyawan (y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899(a)	.808	.790	.16146

a Predictors: (Constant), perilaku kepemimpinan transformasional (x6), kebutuhan sosial (x3), kebutuhan penghargaan (x4), kebutuhan fisiologis (x1), kebutuhan keamanan (x2), kebutuhan aktualisasi diri (x5)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.906	6	1.151	44.149	.000(a)
	Residual	1.642	63	.026		
	Total	8.548	69			

a Predictors: (Constant), perilaku kepemimpinan transformasional (x6), kebutuhan sosial (x3), kebutuhan penghargaan (x4), kebutuhan fisiologis (x1), kebutuhan keamanan (x2), kebutuhan aktualisasi diri (x5)

b Dependent Variable: kinerja karyawan (y)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.583	.272		-2.143	.036
	kebutuhan fisiologis (x1)	.226	.062	.255	3.631	.001
	kebutuhan keamanan (x2)	.132	.044	.208	3.026	.004
	kebutuhan sosial (x3)	.115	.038	.178	2.997	.004

kebutuhan penghargaan (x4)	.185	.059	.222	3.144	.003
kebutuhan aktualisasi diri (x5)	.179	.069	.205	2.580	.012
perilaku kepemimpinan transformasional (x6)	.359	.062	.335	5.759	.000

a Dependent Variable: kinerja karyawan (y)

KUESTIONER

Kepada Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara

Di tempat

Dengan hormat, berikut ini adalah kuestioner tentang motivasi karyawan, perilaku kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan pada PT. Pabelan Surakarta. Kuestioner ini disusun dalam rangka penyelesaian Skripsi pada program S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Untuk itu, saya mohon kesediaan bapak/ Ibu/ saudara untuk menjawab beberapa pertanyaan yang ada dalam kuestioner berikut ini. Kesungguhan serta kejujuran Bapak/ Ibu/ Saudara dalam menjawab kuestioner ini akan sangat membantu saya dalam menyelesaikan Skripsi tersebut.

Atas kesediaannya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Anna Kristianti

IDENTITAS RESPONDEN :

Nama : _____

Jenis kelamin : Pria Wanita

Usia : 20 – 30 th 31 – 40 th 40 – 50 th

Pendidikan terakhir : SLTP SLTA PerguruanTinggi

Lama Bekerja : < 5 th 11 – 15 th
 6 – 10 th 16 – 20 th

Petunjuk :

Anda diminta menunjukkan betapa pentingnya setiap karakteristik motivasi berikut ini bagi anda. Berilah tanda (√) checklist pada kolom yang tersedia, menurut jawaban yang paling anda anggap benar dan sesuai.

KUESTIONER MOTIVASI KERJA

Keterangan:

- SP : Sangat Penting
P : Penting
KP : Kurang Penting
TP : Tidak Penting

No	Pertanyaan	SP	P	KP	TP
----	------------	----	---	----	----

	Kebutuhan Fisiologis				
1	Jumlah gaji yang sesuai dengan posisi pekerjaan				
2	Pemberian gaji yang tepat waktu				
3	Besarnya jaminan dan tunjangan kerja yang anda terima dari tempat kerja				
	Kebutuhan Keamanan				
4	Jaminan keamanan dan keselamatan dalam bekerja				
5	Kenyamanan dalam tempat kerja				
	Kebutuhan Sosial				
6	Rasa berprestasi yang bermanfaat dalam pekerjaan itu				
No	Pertanyaan	SP	P	KP	TP
7	Kesempatan untuk mengembangkan hubungan yang akrab dengan rekan-rekan dalam pekerjaan itu				
	Kebutuhan Penghargaan (Harga Diri)				
8	Perasaan harga diri seseorang yang diperoleh karena memegang pekerjaan tersebut				
9	Prestise pekerjaan tersebut dalam perusahaan yang bersangkutan (hormat yang diterima dari pegawai lain dalam perusahaan)				
10	Prestise pekerjaan tersebut di luar perusahaan (yaitu, hormat yang diterima dari orang lain di luar perusahaan)				
	Kebutuhan Aktualisasi Diri (Perwujudan Diri)				
11	Kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi dalam pekerjaan tersebut				
12	Perasaan pemenuhan diri yang diperoleh seseorang karena menduduki posisi tersebut (perasaan mampu untuk menggunakan kemampuan seseorang, mewujudkan potensi diri seseorang)				
13	Kesempatan dalam pekerjaan itu untuk memberi bantuan pada orang lain				

Sumber : Lyman W. Porter (Gibson, Ivansevich, Donnelly : 1996)

KUESTIONER PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Keterangan:

- SS : Sangat setuju
 S : Setuju
 KS : Kurang Setuju
 TS : Tidak Setuju

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS
----	------------	----	---	----	----

Karismatik					
1	Atasan membuat saya merasa senang berada didekatnya				
2	Pimpinan anda sering mengarahkan atau memeriksa pekerjaan anda				
3	Dalam pemikiran saya, atasan merupakan symbol keberhasilan dan prestasi				
4	Saya percaya akan kapasitas dan kemampuan atasan untuk menyelesaikan suatu persoalan				
5	Atasan membuat saya merasa bangga bekerjasama dengannya				
6	Atasan meningkatkan rasa optimisme saya dalam menghadapi masa depan				
7	Atasan punya suatu misi dan tujuan yang diberikan kepada saya				
8	Atasan membuat saya sangat sangat percaya kepadanya				
9	Atasan memiliki bakat untuk melihat apa yang benar-benar penting bagi bawahannya untuk dijadikan pertimbangan				
Inspirational Motivation					
10	Atasan memiliki pandangan atau wawasan yang dapat mendorong saya dalam bekerja				
11	Atasan menjelaskan tujuan penting yang hendak dicapai dengan cara sederhana				
12	Atasan memberi tahu tentang harapan-harapannya mengenai kinerja yang tinggi kepada saya				
13	Atasan mendorong saya untuk optimis dapat bekerja melebihi harapan saya untuk melakukannya				
Intellectual Stimulation					
14	Ide-ide atasan menjadikan saya memikirkan kembali beberapa ide saya yang saya pikir sudah sempurna				
15	Atasan dapat membuat saya mampu untuk memikirkan masalah-masalah lama dengan cara baru				
16	Atasan menghadapi saya menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah				
Individual Consideration					
17	Atasan akan memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik				
18	Atasan mencari tahu tentang apa yang bawahan inginkan dan membantu untuk mendapatkannya				
19	Atasan memberikan perhatian kepada bawahan yang tampaknya butuh perhatian				

20	Atasan memperhatikan bawahan secara individual sesuai dengan karakter, latar belakang, dan kebutuhan.				
----	---	--	--	--	--

Sumber : The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Bass & Avolio (1990)

KUESTIONER KINERJA KARYAWAN

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS
1	Mampu bekerjasama dengan rekan kerja				
2	Mampu menyerap tugas baru dengan baik				
3	Mampu menyelesaikan tugas sesuai standar kerja tanpa pengawasan langsung				
4	Mampu berkomunikasi dengan rekan kerja				
5	Mempunyai pertimbangan rasional yang baik				
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS
6	Mampu memberikan ide konstruktif atau saran-saran demi kelancaran kerja				
7	Mempunyai wawasan yang luas				
8	Mempunyai wawasan keinginan belajar dan menguasai bidang tertentu demi peningkatan dan kelancaran kerja				
9	Mampu mengerti, memahami dan menguasai tugasnya				
10	Bersedia bekerja lembur demi kepentingan perusahaan				
11	Mampu belajar dan menerapkan ketrampilan baru				
12	Mampu bekerja, bersikap dan berperilaku sesuai tata tertib dan peraturan perusahaan				
13	Bertanggung jawab terhadap kualitas kerja				
14	Membantu mencapai sasaran / target pekerjaan				
15	Menggunakan kepercayaan sebaik-baiknya				
16	Aktif mencari kebaikan				
17	Mempunyai wawasan yang luas dalam bekerja				
18	Memiliki wawasan dalam pengembangan diri				
19	Mendukung program penyempurnaan manajemen perusahaan				
20	Bekerja dengan penuh disiplin				

Sumber : House, Schuler dan Levanoni (1983)