

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN UPN "VETERAN" JAKARTA

DWI SITI CIPTANINGSIH dan PUSPORINI

Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jakarta  
Jl. Rs. Fatmawati Pondok Labu Jakarta-Selatan 12450

## *Abstract*

*The purpose of this study IS to determine the effect of leadership style and work motivation partially or jointly to employee performance UPN "Veteran" Jakarta. This study is based on a questionnaire with 100 employees in the institution. This analysis is done by testing the regression coefficients simultaneously (F test), the test individually or partial regression (T test), analysis of determination (R<sup>2</sup>) and regression test. The results of this study indicate that the R<sup>2</sup> value of 0,363, which means 36.3% of employees performance variables explained by the independent variables such as leadership style and motivation, while the remaining 63.7% is explained by other factors. Test leadership style and motivation to work together to affect the performance of employees, while only a partial test work motivation variables that provide influence on employee performance.*

*Keywords: Leadership Style, Job Motivation And Performance*

## **PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks serta semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kemampuan untuk memberikan perhatian utama kepada sumber daya manusia adalah faktor yang sangat menentukan

kelangsungan hidup suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gizi

karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dan kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun.

Bass (2006) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan, tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Setiap organisasi dituntut untuk dapat

mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategik di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi pada perguruan tinggi misalnya Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta yang banyak bersentuhan langsung dengan pelayanan kepada sivitas akademik yaitu mahasiswa, dosen dan masyarakat lainnya.

Sehubungan dengan itu untuk sementara dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong, memotivasi, memimpin, mengarahkan, mengawasi sejumlah orang atau dua orang bahkan lebih agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah untuk mencapai tujuan bersama, terutama dalam pemberian

layanan prima kepada masyarakat yang dilayani.

Kinerja pegawai yang tinggi akan membuat semakin termotivasi untuk bekerja dan Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, seperti yang dikatakan oleh Thoha (1988:1) Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Keberhasilan atau kegagalan tersebut tergantung berhasil tidaknya pemimpin mengelola sumber daya manusianya. Berikut adalah data awal peneliti terkait dengan kondisi riil di lingkungan UPN "VETERAN" Jakarta (sumber dari Biro Umum) sebagai berikut :

1. Masih ada beberapa pegawai yang sering menolak perintah, menolak kebijakan karena adanya perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan sehingga tidak dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2. Pada jam kerja masih sering pegawai mengerjakan hal-hal lain di luar tugasnya
3. Kepekaan Pemimpin, jika terjadi konflik antara pegawai di lingkungan universitas seringkali pimpinan tidak peka dan lambat dalam mengambil tindakan untuk solusi permasalahan tersebut.
4. Penegakan Disiplin, dalam hal penegakan disiplin, pimpinan tidak tegas dan kesannya asal-asalan sehingga banyak pegawai yang mengabaikan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Thoha (2010 : 97), bahwa kejadian-kejadian seperti tersebut di atas disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, dalam arti perilaku pimpinan harus merupakan faktor motivasional bagi para bawahannya. Sosok gaya kepemimpinan yang tepat yang didambakan para bawahan adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan, baik untuk kepentingan dan kebutuhan sekarang maupun demi

masa depan yang lebih baik dan lebih cerah. Dalam hubungannya dengan perilaku pimpinan ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahan yaitu perilaku pengarahan dan perilaku mendukung. Kedua norma perilaku ini ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapatlah diketahui berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Signifikansi tugas seringkali tidak pasti di organisasi-organisasi karena beberapa alasan. Pertama, Karyawan di organisasi sering menemui prasangka buruk, yang bisa menghalangi mereka untuk merasa bahwa mereka telah mencapai tujuan-tujuan. Kedua, para karyawan

seringkali hanya menerima umpan balik langsung yang sedikit tentang bagaimana tindakan-tindakan mereka mempengaruhi penerima manfaat, yang mungkin membuat mereka ragu apakah misi mereka tercapai atau tidak.

Bertitik tolak pada kondisi riil yang terjadi, maka penelitian ini mengangkat masalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta.

Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai pada Kinerja Pegawai pada UPN "Veteran" Jakarta.
2. Untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai pada Kinerja Pegawai pada UPN "Veteran" Jakarta.
3. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada UPN "Veteran" Jakarta.

## Tinjauan Teori

### 1. Kepemimpinan

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2008 : 315) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan Boone dan Kurtz (1994) dalam Suwatno dan Priansa (2011:140) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Menurut Kartono (2007:48) bahwa kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi suatu situasi khusus.

b) Pada umumnya pemimpin itu juga memiliki beberapa sifat - sifat superior melebihi kawan-kawan lainnya atau melebihi para bawahannya. Paling sedikit dia harus memiliki superioritas dalam satu atau dua kemampuan/keahlian sehingga kepemimpinannya bisa berwibawa.

Menurut Newman (1968) dikutip dalam Handoko (2009:97) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun organisasi. Setiap

pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan.

b. Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat akan memengaruhi orang lain. Seorang pemimpin tidak hanya dapat berperan dan berperilaku sebagai atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti orang lain tetapi harus memahami konsep gaya kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jika demikian halnya maka kualitas kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahan akan mendorong jiwa dan semangat kerja yang

kuat baik vertikal maupun horizontal.

Terdapat banyak teori yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Yukl, 2007 dalam (Sunyoto & Burhanuddin, 2011: 88) dapat digolongkan sebagai berikut:

c. Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin sehingga dapat memaksimalkan produktifitas, produktifitas, kepuasan kerja dan mudah menyesuaikan segala situasi.

1) Gaya Kepemimpinan Klasik

Gaya kepemimpinan klasik pada dasarnya terdapat empat kelompok, yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Gaya ini dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam

(Thoha, 2007:320) membagi perilaku dan gaya kepemimpinan sebagai berikut: Instruksi, Konsultasi, Partisipasi, Mendelegasikan.

## 2) Gaya Kepemimpinan Otokrasi

Gaya kepemimpinan otokratis menyatakan bahwa seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, dalam tindakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat

menghukum. Blake & Mouton (1964) dalam Gibson dan Ivancevich dan Donnelly (2008:278) memperkenalkan gaya kepemimpinan lain yang cukup populer. Yaitu gaya kepemimpinan otokratis. Dari gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan bahwa pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis (dalam Wursanto, 2005 : 201) adalah sebagai berikut:

- a) Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin;
- b) Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin;
- c) Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin;
- d) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;
- e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan

- para bawahannya dilakukan secara ketat;
- f) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat;
- g) Tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif;
- h) Lebih banyak kritik dari pada pujian, menuntut prestasi dan kesetiaan sempurna dari bawahan tanpa syarat, dan cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.
- 3) Gaya Kepemimpinan Demokrasi
- Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Tipe kepemimpinan demokratis, yaitu kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan demokratis di dalam pelaksanaannya selalu melibatkan anggota organisasinya melalui rapat dan musyawarah.
- 4) Gaya Kepemimpinan Kendall
- Merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai



sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendirisendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

#### 5) Gaya Kepemimpinan Situasional.

Hersey dan Blanchard dalam (Robbins dan Judge, 2008:64) mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak bawahan setia di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut gaya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada para bawahan. Gaya kepemimpinan situasional berasumsi bila seorang bawahan tidak mampu dan tidak bersedia, pemimpin harus

memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik.

#### 6) Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan kontinum dipelopori oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli menggambarkan gagasannya bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem, pertama bidang pengaruh pimpinan kedua bidang pengaruh kebebasan bawahan. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis - Demokratis). Tannenbaum dan Schmidt dalam Masaong dan Tilomi (2011 : 294) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim

lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis.

#### 7) Gaya Kepemimpinan Managerial Grid

Sesungguhnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (followers).

#### 8) Gaya Kepemimpinan Dimensi Reddin

Dalam gaya kepemimpinan Dimensi Reddin dikemukakan oleh William J. Reddin yang dikutip dalam Thoah (2010 : 56) menambahkan tiga dimensi dari gaya managerial grid Blake dan Mouton yang mengidentifikasi gaya kepemimpinan berhubungan dengan efektivitas. Reddin

melihat gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan kerja. Sehingga dengan demikian maka model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya.

#### 9) Gaya Kepemimpinan Kontingensi

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Muncul anggapan bahwa setiap situasi bisa memunculkan orang untuk menjadi pemimpin dengan kepemimpinan yang cocok

pada zaman itu. Teori ini berkembang menjadi teori situasional — personal yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah produk suatu keadaan. Teori ini pula menitikberatkan pada dinamika interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2008: 277) berpendapat bahwa model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah : hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk

dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

#### 10) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin disini merupakan seorang pemimpin yang visioner dimana berusaha untuk menarik anak buah/karyawan mereka kembali dari diri mereka sendiri dan memindahkan mereka ke arah kebutuhan perusahaan yang lebih tinggi dan lebih universal dari sekedar tujuan mereka masing-masing (Chatab 2009: 314). Dengan kata lain, pemimpin dipandang sebagai model/panutan perubahan.

#### 2. Pengertian Motivasi

Menurut Schiffman dan Kanuk (2006) "*Motivation can be described as the driving force*

*within individuals that impels them to action*". Artinya motivasi adalah kekuatan pendorong dalam diri seseorang yang memaksanya untuk melakukan suatu tindakan. Sedangkan Handoko (2009) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan.

### 3. Kinerja

Kinerja atau sering disebut performance adalah suatu gambaran tentang aktivitas-aktivitas pegawai dalam menetapkan selisih antara hasil akhir yang diharapkan dengan hasil aktual yang sesungguhnya. Kinerja dapat pula diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Kinerja adalah perbandingan

antara keluaran (ouput) yang dicapai dengan masukan (input) yang diberikan. Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian manajemen kinerja. Menurut Garry Dessler dalam (Hasibuan 2007:129) penilaian kinerja merupakan prosedur yang meliputi : (1) penetapan standar kerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lain.

Manajemen kinerja adalah suatu proses strategis performansi SDM. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM.

Menurut Handoko (2009: 135-137), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui

mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja pegawai. Seorang pegawai bisa memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya dinilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan.

Mengenai ukuran kinerja pegawai, Wibowo (2011: 246) menjelaskan secara rinci mengenai aspek penilaian kinerja individu yang meliputi kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, pengawasan biaya.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Fahmi, (2010: 65) bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu standar dan

kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Hasil penilaian yang dilakukan itu akan menjadi bahan masukan untuk menilai kinerja selanjutnya sehingga dapat dilakukan koreksi dan perbaikan atau disebut perbaikan berkelanjutan.

Menurut Fahmi, (2010:66), terdapat beberapa manfaat terhadap penilaian kinerja bagi sebuah organisasi sebagai berikut:

1. Untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai

- bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak terutama pihak manajemen. Tahap penilaian kinerja sebenarnya dapat dilakukan dengan membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### Hubungan Antara Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan

Tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kesamaan visi dan pandangan serta kerjasama semua pegawai yang berada di dalam organisasi. Pada saat itu dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Stogdill (dalam

Stoner 2006: 119) yang menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Jika dikaitkan dengan kinerja, maka ketika pimpinan menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan yang baik maka organisasi akan berhasil mencapai target kinerja sesuai yang diharapkan. Menurut Likien dalam Sulistiyani dan Rosidah (2009:78), mengatakan bahwa makin besar rasa yakin dan kepercayaan pimpinan terhadap bawahan, maka semakin besar pula kemungkinan organisasi itu memiliki catatan produktivitas yang tinggi. Faktor internal yang memengaruhi produktivitas kerja adalah: komitmen kuat terhadap visi dan

misi institusional, struktur dan desain pekerjaan, motivasi, disiplin dan etos kerja, dukungan sumber daya, kebijakan perusahaan untuk merangsang kreativitas dan inovasi, perlakuan menyenangkan dari pimpinan dan rekan kerja, praktek manajemen yang diterapkan oleh pimpinan, kesesuaian antara tugas dengan latar belakang pendidikan dan komunikasi antar dan antar individu dalam membangun kerja sama.

Hubungan antara Motivasi Terhadap Kinerja karyawan

Motivasi adalah hasrat untuk berupaya guna memberikan manfaat bagi orang lain (Grant, 2008a dalam jurnal of Applied Psychology, 93, 48 – 58) menunjukkan tingkat dimana perilaku para karyawan berhasil di dalam memberikan kontribusi tujuan-tujuan organisasi (Motowidlo, 2003 dalam jurnal Applied Psychology). Kami menggunakan teori kepercayaan dan teori desain pekerjaan untuk

menyatakan bahwa para karyawan akan lebih memiliki keyakinan terhadap komunikasi misi dan tindakan para manajer yang dapat dipercaya. Ini akan memungkinkan karyawan untuk melihat bagaimana pekerjaan mereka membantu pihak yang menerima manfaat serta meningkatkan kinerja karyawan.

## METODE

### A. Defenisi Operasional Variabel

Untuk mempermudah mengukur variabel di dalam penelitian ini, maka ditentukan definisi operasional beberapa variabel yang termasuk dalam penelitian ini antara lain:

#### 1. Variabel Independen

##### a. Gaya kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat

bekerja sama dengan baik, bersemangat tinggi untuk mencapai tujuan.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan adalah kondisi kegairahan kerja yang dikembangkan oleh Alfred Lateiner ( 1985 ) dalam jurnal of Applied Psychology.

Dalam penelitian inivariabel independen Motivasi Kerja diberi notasi  $X_1$  Indikator motivasi kerja :

1. Dorongan mencapai tujuan
2. Semangat kerja
3. Inisiatif dan kreativitas
4. Rasa tanggung jawab

2. Variabel Dependen : Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan individu dalam bekerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai

dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Variabel dan indikator indikator yang menjadi bagian dari konsep ini adalah unsur-unsur penilaian kinerja pegawai menurut Wibowo (2011: 246) yang meliputi :

- a) Kuantitas kerja indikatornya adalah perbandingan antara hasil kerja dengan target hasil kerja, Volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.
- b) Kualitas kerja diukur dengan indikator ketelitian dan keterampilan kerja.
- c) Produktivitas dapat diukur sebagai output per pegawai/individu.
- d) Ketepatan waktu dapat diukur dengan seberapa jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan.



## Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dan segera dapat diperoleh dari sumbernya, diamati, dan dicatat pertama kalinya. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan UPN "Veteran" Jakarta.

## Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah dengan membagikan angket langsung kepada karyawan UPN Veteran Jakarta. Pembagian angket bertujuan untuk mengetahui pendapat responden mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya (Sugiyono, 2007: 61). Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan dilingkungan UPN "Veteran" Jakarta.

Sampel adalah bagian dari populasi yang ingin diteliti. Pengambilan sampel menggunakan teknik Teknik acak terlapis (Stratified Random Sampling). Teknik ini digunakan apabila populasinya heterogen yaitu karakteristik populasi yang bervariasi, atau terdiri atas kelompok-kelompok yang bertingkat. Keuntungan menggunakan cara ini ialah anggota sampel yang diambil lebih representatif.

Rumus yang dapat digunakan untuk menentukan besaran sampel, yaitu Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = Besaran Sampel

N = Besaran Populasi

E = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran

Ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel)

masing variabel independen.

## B. Analisa Data

Ha :  $b_1 > 0$  Artinya, ada

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner responden akan diolah melalui metode kualitatif dan kuantitatif.

pengaruh yang signifikan secara parsial pada masing-masing variabel

Teknik analisa data menggunakan

independen.

### 1. Analisa regresi

Bentuk persamaan regresi adalah :

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2$$

Dimana :

a. Taraf Signifikan ( $\alpha = ,0 05$ )

Y = kinerja karyawan

b. Distribusi t dengan derajat kebebasan ( n )

a = konstanta

$b_1, b_2$  = koefisien regresi

c. Apabila t hitung > t tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

$X_1$  = gaya kepemimpinan

d. Apabila t hitung < t tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

$X_2$  = Motivasi

### 2. Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi

pengaruh variabel independen secara parsial atau individual terhadap variabel dependen.

Untuk mengidentifikasi perbedaan yang signifikan antara ibu dan anak mengenai variabel persepsi lingkungan mal menggunakan t-tes.

Kriteria yang digunakan adalah:

$H_0 : b_1 = 0$  Artinya, tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial pada masing-

Setiap pilihan jawaban responden diberi skor nilai atau bobot yang disusun secara bertingkat berdasarkan skala Likert. Untuk angket Gaya Kepemimpinan,

Motivasi Kerja dan kinerja karyawan skor yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Sangat Setuju ( SS ) = 5
2. Setuju ( S ) = 4
3. Kurang Setuju ( KS ) = 3
4. Tidak Setuju ( TS ) = 2
5. Sangat Tidak Setuju ( STS ) = 1

### 3. Uji Data

#### a. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variable-variabel yang telah ditentukan. Item-item pertanyaan dapat dikatakan valid jika memiliki factor loading lebih dari 0,40.

#### b. Uji reliabilitas

Dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala dengan gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang

sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung cronbach alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dikatakan andal (*reliable*) jika memiliki nilai cronbach alpha lebih dari 0,6.

### 4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik harus dilakukan untuk menguji layak tidaknya model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian. Uji ini meliputi:

#### a. Uji Multikolinieritas

Bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi di atas 0,09 mengindikasikan terjadinya multikolinieritas. Model regresi mensyaratkan tidak terjadinya multikolinieritas.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan

ke pengamatan lain. Model regresi mensyaratkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Bertujuan untuk menguji tingkat kenormalan variabel terikat dan variabel bebas. Menurut Ghozali (2001) model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Kerjasama. Masing – masing bagian diambil sampelnya.

Rumus yang dapat digunakan untuk menentukan besaran sampel, yaitu Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = Besaran Sampel

N = Besaran Populasi

E = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran

Ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini diambil dari karyawan golongan tiga di lingkungan UPN " Veteran " Jakarta meliputi karyawan di fakultas ekonomi, fakultas Hukum, fakultas komputer, Fakultas Ilmu Sosial Politik, fakultas Kedokteran, fakultas Teknik, Biro Administrasi Akademik, Biro Keuangan, Biro Umum, LPM, BPM, Perpustakaan Pusat, Labimkar serta Biro Kemahasiswaan dan

$$n = \frac{384}{1 + 384.0,1^2} = 79,33$$

### B. Hasil Uji Instrumen dan Uji Kualitas data

Kuesioner yang dibagikan kepada 100 orang karyawan dilingkungan UPN "Veteran " Jakarta hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel .2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah sebelum Uji Validitas	Jumlah drop	Reliabilitas
Gaya Kepemimpinan	20 butir	13 butir	0,580
Motivasi	10 butir	4 butir	0,687
Kinerja	14 butir	2 butir	0,879

### C. Pengujian Asumsi Klasik

#### 1. Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor ( VIF ). Apabila kurang dari 10 maka persamaan regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 3 Uji Multikolinearitas Coefficients<sup>a</sup>

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
,995	1,005
,995	1,005

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4 Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Gaya_Kepemimpinan	Motivas_Kerja
1	1	2,987	1,000	,00	,00	,00
	2	,010	17,281	,03	,84	,21
	3	,003	31,540	,97	,16	,79

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa pada kolom collinearity

statistic nilai (VIF) pada variabel X1 (Gaya Kepemimpinan) memiliki nilai VIF 1,005 dengan tolerance 0,995 ; Variabel X2 (Motivasi Kerja) memiliki nilai VIF 1,005 dengan nilai tolerance 0,995. Dari hal diatas diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut memiliki nilai VIF kurang dari 10, dengan nilai tolerance lebih kecil dari angka 1. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas tersebut tidak mempunyai gejala multikolinearitas.

#### 2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah variabel dependent berkorelasi dengan variabel itu sendiri, baik nilai periode sebelumnya atau periode sesudahnya. Untuk mengetahui gejala autokorelasi digunakan uji Durbin-Waston (DW).

**Tabel 5 Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,613 <sup>a</sup>	,376	,363	,23810	1,984

a. Predictors: (Constant), X\_2, X\_1

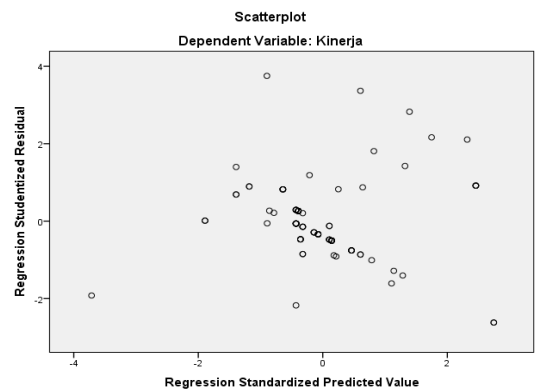
b. Dependent Variable: Y

Apabila nilai Durbin – Waston berada diantara -2 dan +2 maka tidak terjadi autokorelasi. Dari table 5 diatas dapat diketahui bahwa nilai Durbin- Waston sebesar 1,984. Hal ini berarti data masih berada diantara -2 dan +2, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala autokorelasi.

### 3. Uji Heterokodasitas

Uji ini untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Pendeteksian konstan tidaknya varian error dapat digambarkan dengan menggambar grafik antara Y dengan residu. Apabila garis yang membatasi sebaran titik – titik relative parallel , maka varian error dikatakan konstan.

**Gambar 1**



Dari gambar scatterplot di atas tampak bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi Heterokedasitas.

### D. Analisis Deskriptive

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel independent yaitu Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja terhadap Variabel dependent yaitu Kinerja Karyawan, maka perlu dilakukan analisis regresi linear berganda. Data-data yang dipakai untuk mengetahui nilai dari persamaan regresi linear berganda.

**Tabel 6 Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	4,0933	,29830	100
Gaya_Kepemimpinan	4,0500	,47441	100
Motivas_Kerja	3,9600	,32749	100

Dari tabel 6 di atas diketahui nilai rata-rata untuk kinerja adalah 4,0933. Sedangkan nilai rata-rata Gaya kepemimpinan 4, 0500 dan nilai rata-rata motivasi kerja 3,9600.

### E. Uji Hipotesis

#### Uji Model Regresi

**Tabel 7 Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,710	,344		4,968	,000
1 Gaya_Kepemimpinan	,053	,051	,084	1,043	,300
Motivas_Kerja	,548	,073	,602	7,481	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 7 di atas diketahui persamaan regresi bergandanya :

$$Y = 1,710 + 0,055 X1 + 0,548 X2$$

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi Kerja

### Uji Parsial ( t )

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) , Motivasi Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) maka dilakukan uji parsial atau t dengan menggunakan SPSS.

Menggunakan pengujian dua sisi alpha 5 % :2 = 2.5% ( 0,025) dimana df = n-k atau 100 – 2 = 98, maka diperoleh t table 1,984. Variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan t hitung 1,043 < 1,984 ; untuk variabel Motivasi Kerja menunjukkan t hitung > t table (7,481 > 1,984).

Berdasarkan hasil perhitungan tsb menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ; Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai sig 0,300 > 0,05 berarti Gaya kepemimpinan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan atau H0 diterima dan Ha ditolak; Motivasi karyawan mempunyai nilai sig 0,00 < 0,05

berarti signifikan atau  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### Hasil Simultan (Uji F)

Hasil Uji Statistik secara simultan untuk variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), terhadap variabel Kinerja (Y) diperoleh sebagai berikut :

Tabel 8 ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,311	2	1,655	29,198	,000 <sup>b</sup>
Residual	5,499	97	,057		
Total	8,809	99			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi\_Kerja, Gaya\_Kepemimpinan

Dari hasil uji Anova (*Analysis of Variance*) atau uji F, menunjukkan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  hal ini berate  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan data hasil SPSS diperoleh F hitung sebesar 29,198 dengan tingkat propabilitas (  $5\% = 0,05$ ) dimana df (jumlah variabel-1), atau  $3-1 = 2$  ; dan df2 (n-k) atau  $100 - 2 = 98$ ; maka F table sebesar 3,09 , karena F hitung lebih besar dari F

table  $29,198 > 3,09$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### Uji Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) berguna untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan terhadap variabel dependent yaitu Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS diperoleh table summary untuk menunjukkan koefisien determinasi sebagai berikut:

Koefisien Determinasi berdasarkan hasil perhitungan SPSS, diketahui bahwa nilai Adjusted R square yang diperoleh 0,363 atau 36,3%. Angka ini memberikan arti bahwa Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, sebesar 36,3% ; sedangkan sisanya 63,7% dipengaruhi oleh factor lain diluar pembahasan ini.



## PEMBAHASAN

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan UPN "Veteran" Jakarta tahun 2013 diperoleh hasil  $F_{hitung} > F_{table}$  ( $29,198 > 3,09$ ), dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan UPN "Veteran" Jakarta. Koefisien Determinasi berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh hasilnya bahwa nilai Adjusted  $R^2$  adalah 0,363 atau 36,3%.

Angka tersebut memberikan nilai bahwa variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja sebesar 36,3%, sedangkan sisanya sebesar 63,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis metode regresi berganda Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja

terhadap Kinerja Karyawan dengan menggunakan SPSS, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan UPN "Veteran" Jakarta. Sedangkan variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan.
2. Berdasarkan Hasil Pengujian secara simultan (Uji F) dapat disimpulkan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan UPN "Veteran" Jakarta
3. Koefisien Determinasi berdasarkan hasil perhitungan SPSS, diketahui bahwa nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,363 atau 36,3%. Jadi besarnya kontribusi Pengaruh variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Kerja sebesar 36,3%, sedangkan sisanya sebesar 63,7% dipengaruhi oleh factor lain diluar penelitian ini .

## SARAN

1. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pimpinan, agar pimpinan dapat lebih dapat mengarahkan dan memberi motivasi sehingga prestasi kerja karyawan lebih meningkat.
2. Berdasarkan kesimpulan diatas penulis mencoba memberikan saran kepada peneliti selanjutnya yang ingin meneliti dengan tema yang sama sebaiknya perlu menambah variabel independen, sehingga penelitian lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

Andiyanto, Wilhelmus, 2011, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores* Nusa

*Tenggara Timur, Universitas Diponegoro Semarang.*

Baihaqi, Muhammad Fauzan, 2010, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.

Barbuto Jr, John E, 2005, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 1 1, Number 4 Motivation and ransactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents.

Barbuto Jr, John E, Gregory T, Gifford, 2012, Motivation and Leader Members Exchange vidence counter to Similarity attraction Theory, *International Journal of Leadership Studies*, Vol 7 Iss 1, 18-28.

Bass, Bernard M, 2006, The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 2006; 7; 18.

Budiyanto and Hening Widi Utomo, 2011, The Effect of Job Motivation work Enviroment and Leadership on

- Organizational citizenship Behavior, Job Satisfaction and Publik Service Quality in Magetan East Java, Indonesia, *World Academi of Science Engenering and Technology* , 51, 192-200.
- Darwito, 2008, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Thesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Fahmi.Irham, 2010.*Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung.
- Hamidifar, Fatemeh, 2009,A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran,Iran.
- Handoko, T. Hani, 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta. Badan Penerbi Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi), Jakarta Bumi Aksara.
- Hidayati, Lina Nur, Arum Darmawati, Dyna Herlina S, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Kartono, Kartini.2007. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lien-Tung Chen, Cheng-Wu Chenand Chen-Yuan Chen, 2010, Are educational background and gender moderatorvariables for leadership, satisfaction and organizational commitment? *African Journal of Business Management* Vol.4 (2), pp. 248-261, February, 2010.
- Messa Media Gusti dalam Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja, dan Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Purworejo Pasca Sertifikasi.
- Panagiotis V, Polychroniou, *Transformational Leadership and Work Motivation in Modern Organizations*, University of Patras, Department of Business Administration, University Campus, 26500, Patras, GREECE.
- Podsakoff, Philip M, Scott B. MacKenzie2 and William H. Bommer, 2010, *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*.

- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy. 2010. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers. Jakarta.
- , 2010. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta. 95
- Robbins & Judge, 2008. *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior*. Salemba empat, Jakarta.
- , 2007, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Schiffman, Leon G. dan Lesli Lazar Kanuk. 2006. *Consumer Behavior*, 7th Edition. UpperSaddle River. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Siagian P. Sondang, 2006. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineke Cipta. Jakarta.
- , 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cet. Ke 6. Rineke Cipta. Jakarta.
- , 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Setiadi, Nugroho J. 2006. *Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Jakarta: Prenada Media.
- Simanjuntak, 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, LP FEUI. Jakarta.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*, Andi, Yogyakarta.
- Stoner, James A. F, 2006, *Management*, Edisi kedua, Jilid I, Jakarta, Erlangga.
- Sugiyono, 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.
- , 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep Teori & Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu, Jakarta.
- Sunyoto, Danang & Burhanuddin, 2011. *Perilaku Organisasional*. Caps. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- , 2007. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibisono, Dermawan, 2011. *Manajemen Kinerja*

*Korporasi & Organisasi  
Panduan Penyusunan  
Indikator,* Erlangga,  
Jakarta.96

Wibowo, 2007.*Manajemen Kinerja,*  
PT. Raja Grafindo Persada,  
Jakarta.

Wursanto, 2005.*Dasar-dasar Ilmu  
Organisasi,* Andi,  
Yogyakarta.

Yuliniar, dkk, 2009, Analisis persepsi  
Gaya kepemimpinan Dekan  
Wanita pada Perguruan  
Tinggi di Wilayah DKI  
Jakarta.UPN "Veteran"  
Jakarta. Equity Vol. 9, 1-10.

Internet

:<http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2184926-ciri-ciri>

