

Pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Visi Karya Agritama)

Farid Rokhman Djoemadi

PT Visi Karya Agritama

Noermijati

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *This study examines the characteristics Leaders Influence and Respect Work Motivation and Employee Performance (Study on PT Vision Works Agritama). Analyzing the influence of Research Objectives and Characteristics of Leaders Award, both directly and indirectly through the work motivation on employee performance. Methods The study used a quantitative approach and survey methods, as well as the type of correlational research. This research use PLS (Partial Least Square). The population in this study were all employees of PT Vision Agritama work totaling 64 people. Furthermore, the entire population of respondents that made this study using census method in the determination of the sample. The research proves that the characteristics of leaders and a significant positive effect on employee motivation, but no significant effect on employee performance. Award no significant effect on employee motivation and employee performance. Work Motivation positive and significant impact on employee performance. Originality of this research is characteristics Award Leader and not always positive and significant effect on Employee Motivation and Performance.*

Keywords: *leader characteristic, rewards, working motivation and employee performance*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji tentang Pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Visi Karya Agritama). Tujuan Penelitian Menganalisis pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Metode Penelitian yang digunakan melalui pendekatan kuantitatif dan metode survey, serta jenis penelitian korelasional. Penelitian ini menggunakan alat *PLS (Partial Least Square)*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Visi Karya Agritama yang berjumlah 64 orang. Selanjutnya seluruh populasi dijadikan responden sehingga penelitian ini menggunakan metode sensus dalam penentuan sampelnya. Hasil penelitian membuktikan bahwa Karakteristik Pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan, tapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan dan Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Orisinalitas dari penelitian ini adalah Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan tidak selalu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: karakteristik pemimpin, penghargaan, motivasi kerja, kinerja karyawan

Alamat Korespondensi:

Farid Rokhman Djoemadi, PT Visi Karya Agritama

Keberhasilan suatu organisasi dibangun oleh keberhasilan individu-individu dalam pencapaian sasaran individualnya. Peningkatan kinerja menjadi kata kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja individu karyawannya (Istijanto, 2006).

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan moral maupun etika. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan; *pertama*, faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, dan lain-lain. *Kedua*, faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

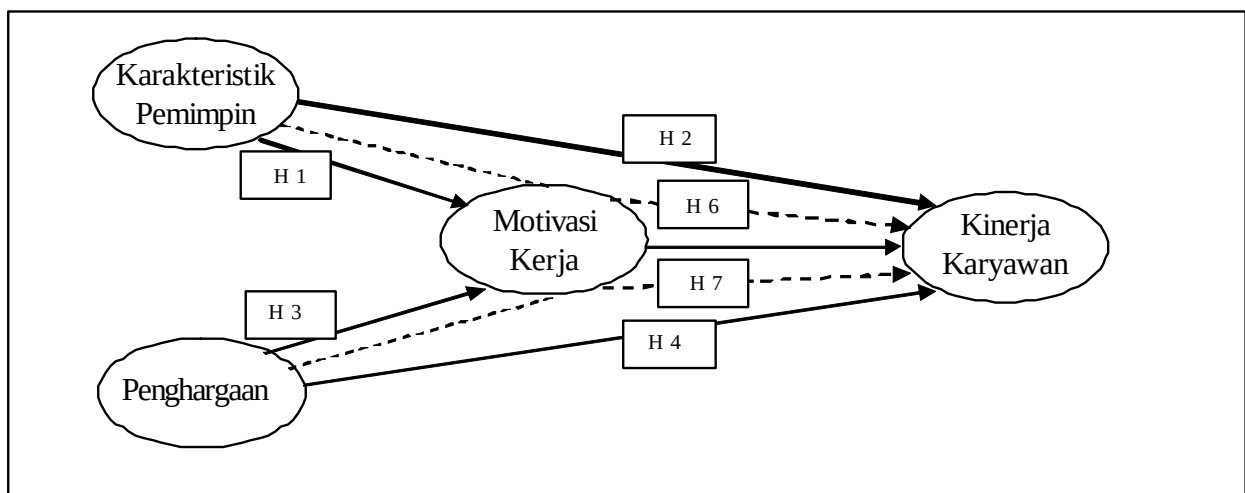
Menurut *Trait Theory* sebagaimana yang dikutip Jones dan George (2007), efektifitas pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya ditentukan oleh karakteristik pemimpin seperti kecerdasan, pengetahuan dan keahlian, domains, rasa percaya diri, energy yang tinggi, toleran terhadap stress, integritas dan kejujuran, serta kematangan dalam berfikir dan bertindak. Lebih lanjut Stogdill (1974) mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki ciri-ciri (*traits*) dan keahlian (*skill*) tertentu.

Studi Danish dan Usman (2010) menganalisis pengaruh penghargaan dan pengakuan terhadap kepuasan dan motivasi kerja karyawan pada sejumlah bidang layanan jasa keuangan, pendidikan dan kesehatan di Pakistan. Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi.

Hasil beberapa studi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik kepemimpinan dan penghargaan terhadap motivasi dan kinerja masih belum konsisten (masih terdapat *research gap*). Hasil penelitian Riyadi (2011) menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, namun hasil penelitian Ardini dan Fuadati (2009) menunjukkan hasil sebaliknya, bahwa karakteristik kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian Danish dan Usman (2010) dan Matsie (2008) menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, namun sebaliknya hasil penelitian Riyadi (2011) menunjukkan bahwa penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.

Dalam upaya untuk mendalami dan lebih memahami persoalan-persoalan yang dihadapi oleh PT Visi Karya Agritama, serta dapat ikut serta mencari solusi peningkatan kinerja karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang menganalisis hubungan antara karakteristik pemimpin dan penghargaan dengan motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT Visi Karya Agritama.

KERANGKA PENELITIAN



Gambar 1.

HIPOTESIS

Dari Kerangka Penelitian diatas, dapat dirumuskan Hipotesa sebagai berikut: H1 Hubungan antara Karakteristik pemimpin dengan Motivasi Kerja. H2 Hubungan Karakteristik Pemimpin dengan Kinerja Karyawan. H3 Hubungan antara Penghargaan dengan Motivasi Kerja. H4 Hubungan antara Penghargaan dengan Kinerja Karyawan. H5 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan. H6 Pengaruh Karakteristik Pemimpin secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Motivasi Kerja. H7 Pengaruh Penghargaan secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Motivasi Kerja.

METODE

Penelitian ini didesain melalui pendekatan kuantitatif dan metode yang digunakan adalah metode survey, jenis penelitian korelasional yang mencoba menguraikan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan metode analisis PLS. Objek penelitian adalah seluruh Karyawan PT Visi Karya Agritama yang berlokasi di Jakarta. Populasi dalam penelaitain ini adalah seluruh karyawan di Lingkungan PT Visi Karya Agritama, baik di kantor pusat maupun cabang, yang berjumlah 64 orang, selanjutnya seluruh populasi dijadikan responden sehingga penelitian ini menggunakan metode sensus dalam penentuan sampelnya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan untuk diisi secara langsung.

Tabel 1.

Karakteristik Pemimpin		Penghargaan		Motivasi Kerja				Kinerja Karyawan	
No. Item	Korelasi	No. Item	Korelasi	No. Item	Korelasi	No. Item	Korelasi	No. Item	Korelasi
1	0.72	1	0.50	1	0.52	12	0.46	1	0.48
2	0.77	2	0.85	2	0.39	13	0.40	2	0.51
3	0.75	3	0.69	3	0.40	14	0.59	3	0.61
4	0.62	4	0.51	4	0.46	15	0.64	4	0.71
5	0.47	5	0.45	5	0.47	16	0.45	5	0.51
6	0.50	6	0.73	6	0.51	17	0.53	6	0.60
7	0.78	7	0.66	7	0.46	18	0.62	7	0.81
8	0.73	8	0.78	8	0.66	19	0.42	8	0.45
9	0.73	9	0.61	9	0.43	20	0.40	9	0.44
10	0.66	10	0.80	10	0.41	21	0.52	10	0.78
				11	0.44	22	0.50		

Sumber: Data primer diolah

Uji Kelayakan Instrumen Penelitian meliputi:

Uji Validitas Kuesioner

Hasil uji Validitas Kuesioner terlihat bahwa tiap item pernyataan dalam kuesioner tersebut adalah valid, yang berarti item-item pernyataan tersebut telah sesuai digunakan untuk mengukur variabel yang dimaksud. Rekapitulasi nilai korelasi skor item pernyataan terhadap skor konstruknya pada tiap variabel karakteristik pemimpin, penghargaan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, disajikan pada tabel 1.

Terlihat bahwa nilai korelasi tiap-tiap item kuesioner dengan skor konstruknya lebih besar dari nilai kritis *r Product – Moment*, dengan demikian, item-item pernyataan dalam kuesioner tersebut adalah valid.

Uji Reliabilitas Kuesioner

Hail uji Reliabilitas Kuesioner pada masing-masing variable yang dipergunakan dalam penelitian ini diyatakan reliable (handal), yang berarti kuesioner memiliki tingkat konsistensi tinggi dalam mengukur gejala yang sama. Rekapitulasi nilai jumlah varian item, varian total dan reliabilitas untuk masing-masing variabel karakteristik pemimpin, penghargaan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, disajikan pada tabel 2.

Kuesioner dinyatakan handal (reliabel) bila nilai reliabilitas diatas 0.6, Nampak bahwa nilai reliabilitas di atas 0.6, Sehingga kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini reliable (handal).

Tabel 2.

Variabel	Banyaknya Item	Jumlah Varian Item	Varian Total	Reliabilitas
Karakteristik Pemimpin	10	4.05	18.09	0.86
Penghargaan	10	10.61	44.28	0.84
Motivasi Kerja	22	25.26	64.80	0.64
Kinerja Karyawan	10	2.88	9.79	0.78

Metode Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Langkah-langkah standar analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan PLS, yaitu: Merancang Model Struktural (*Inner Model*), Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*), Mengkonstruksi Diagram Jalur, Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan, Estimasi: *Weight*, Koefisien Jalur, dan *Loading*, Evaluasi *Goodness of Fit*, Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

HASIL

Selanjutnya signifikansi hubungan antar variabel dalam model dievaluasi dengan melihat nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansinya. Nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansi dalam model penelitian disajikan pada Tabel 3.

Hasil uji pengaruh secara tidak langsung karakteristik pemimpin terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah signifikan. Hal ini bisa dilihat dari pengaruh karakter pemimpin terhadap motivasi kerja adalah signifikan, sedangkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja juga signifikan. Sehingga pengaruh karakteristik pemimpin melalui motivasi

kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan terbukti

Hasil uji pengaruh secara tidak langsung penghargaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah tidak signifikan. Hal ini bisa dilihat dari pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja adalah tidak signifikan, sedangkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah signifikan. Sehingga pengaruh penghargaan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah tidak signifikan dan tidak terbukti

PEMBAHASAN

Pengaruh Karakteristik Pemimpin terhadap Motivasi Kerja di PT Visi Karya Agritama

Penerimaan hipotesis pertama membuktikan bahwa karakteristik pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini sejalan dengan *trait theory* sebagaimana yang dikemukakan dalam Jones dan George (2007), bahwa efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh sejumlah karakter pemimpin seperti kecerdasan, pengetahuan dan keahlian, dominansi, rasa percaya diri, toleransi terhadap stres, integritas, kejujuran, dan kematangan.

Hasil ini juga mendukung hasil-hasil studi sebelumnya seperti studi Suparman (2007), dan Riyadi

Tabel 3.

Pengaruh antar variable	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	t-Statistic	Sign
Karakteristik pemimpin -> Motivasi Kerja	0.547	0.572	0.108	5.078	Signifikan
Karakteristik pemimpin -> Kinerja Karyawan	0.180	0.196	0.148	1.220	Tidak Signifikan
Penghargaan -> Motivasi Kerja	0.226	0.232	0.117	1.928	Tidak Signifikan
Penghargaan -> Kinerja Karyawan	0.201	0.231	0.166	1.214	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.348	0.368	0.167	2.084	Signifikan

Sumber: data primer diolah

(2011) secara parsial menunjukkan bahwa karakteristik dan perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Karakteristik Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan di PT Visi Karya Agritama

Penolakan hipotesis kedua membuktikan bahwa karakteristik pemimpin tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Visi Karya Agritama. Hasil pengujian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Suparman (2007), dan Riyadi (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh langsung karakteristik pemimpin secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Bila ditinjau langsung di lapangan, secara individu, setiap karyawan PT Visi Karya Agritama, lebih menerima cara seorang pemimpin dalam menjalankan fungsinya yakni *supporting*, mempengaruhi, menggerakkan, membujuk, dan mendorong orang lain atau karyawan untuk melakukan pekerjaan organisasi sehingga setiap karyawan akan termotivasi secara emosional untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Penghargaan terhadap Motivasi Kerja di PT Visi Karya Agritama

Penolakan hipotesis ketiga membuktikan bahwa penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Visi Karya Agritama. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian Riyadi (2011), namun tidak sejalan dengan hasil penelitian Matsie (2008), Danish & Usman (2010) yang menunjukkan bahwa variabel penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari pengamatan di lapangan, hal ini berkaitan dengan sistem penghargaan yg diberlakukan oleh perusahaan belum sesuai dengan harapan karyawan yang bekerja di PT Visi Karya Agritama.

Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan di PT Visi Karya Agritama

Penolakan hipotesis keempat membuktikan bahwa penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Visi Karya Agritama. Hasil pengujian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Ardini & Fuadati (2009) yang menunjukkan adanya pengaruh langsung variabel penghargaan terhadap variabel

kinerja karyawan secara signifikan. Seperti halnya pada pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja, hal ini berkaitan dengan sistem penghargaan perusahaan belum memenuhi harapan karyawan. Kondisi ini dapat dipahami karena PT Visi Karya Agritama sedang dalam masa pengembangan usaha (pertumbuhan) sehingga sebagian besar modal perusahaan dikonsentrasikan pada investasi usaha dan pengembangan bidang usaha lainnya.

Namun rendahnya nilai penghargaan tidak mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Karyawan PT Visi Karya Agritama tetap memiliki motivasi kerja dan kinerja yang tinggi. Hal ini diduga kuat karena pemimpin mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik. Pemimpin juga mampu memotivasi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif melalui penciptaan budaya kerja yang bersifat kekeluargaan yang kuat.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Visi Karya Agritama

Penerimaan hipotesis kelima membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Visi Karya Agritama. Hasil ini sejalan dengan teori Motivasi Kebutuhan untuk berprestasi. McClelland, *et al.* (1953) bahwa individu yang tinggi motivasi berprestasi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi berprestasinya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan.

Hasil ini mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya seperti penelitian Matsie (2008), Suparman (2007), Riyadi (2011), Hernowo dan Wajdi (2004) yang secara parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di PT Visi Karya Agritama

Penolakan hipotesis kedua dan penerimaan hipotesis pertama dan kelima dalam penelitian ini, ditambah lagi dengan koefisien parameter pengaruh tidak

langsung karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Visi Karya Agritama, tetapi melalui pengaruhnya terhadap motivasi kerja, dan selanjutnya motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian nampak jelas bahwa variabel motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang sempurna antara variabel karakteristik pemimpin dengan variabel kinerja karyawan di PT Visi Karya Agritama. Hasil pengujian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Riyadi (2011) yang menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak bukan merupakan variabel mediasi yang sempurna antara variabel karakteristik pemimpin dengan variabel kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut karakteristik pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Secara individu setiap karyawan bisa menerima cara seorang pemimpin dalam menjalankan fungsinya yakni *supporting*, mempengaruhi, menggerakkan, membujuk, dan mendorong orang lain atau karyawan untuk melakukan pekerjaan organisasi sehingga setiap karyawan akan termotivasi secara emosional untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Tidak Langsung Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di PT Visi Karya Agritama

Penolakan hipotesis ketiga dan keempat dalam penelitian ini, ditambah lagi dengan koefisien parameter pengaruh tidak langsung penghargaan terhadap kinerja melalui motivasi kerja yang nilainya lebih rendah dari koefisien parameter pengaruh langsung penghargaan terhadap kinerja menunjukkan bahwa penghargaan tidak terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Pengaruh penghargaan yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan ini sejalan dengan hasil penelitian Riyadi (2011) yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini sudah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan belum dapat memenuhi sepenuhnya harapan karyawan. Salah satu penyebabnya adalah karena perusahaan sedang dalam masa pertumbuhan

sehingga membutuhkan dukungan dana untuk investasi dalam jumlah besar. Namun melalui mekanisme kepemimpinan, karyawan memahami kondisi perusahaan dan termotivasi untuk tetap berkinerja tinggi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Meskipun hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah diuji kebenarannya, namun memerlukan kehati-hatian dalam menginterpretasikan hasil penelitian yang disebabkan oleh adanya beberapa keterbatasan sebagai berikut:

Pertama, kuesioner yang dipergunakan sebagai alat untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini dimungkinkan masih belum dapat mengungkap seluruh aspek pada permasalahan yang dikaji, walaupun instrumen tersebut sebelumnya telah dilakukan uji coba dan divalidasi sesuai dengan tata aturan dalam persyaratan metodologi.

Kedua, dalam penelitian ini belum dimungkinkan peneliti mampu mengawasi sepenuhnya secara cermat kesungguhan dan kejujuran setiap responden secara individual pada saat pengisian kuesioner. *Self interest* setiap responden masih dimungkinkan mempengaruhi pendapat para responden, demikian juga halnya jika terdapat pertanyaan-pertanyaan yang tidak sepenuhnya dapat dipahami oleh para responden, sementara responden merasa enggan meminta penjelasan lebih lanjut pada petugas, hal ini memungkinkan akan mempengaruhi hasil penelitian.

Ketiga, pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, namun dari 64 anggota populasi hanya 43 responden yang mengembalikan isian kuesioner dengan lengkap dan layak diolah. Hasilnya tidak seperti yang diharapkan peneliti, dan kurang bisa digeneralisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pengujian *SEM (Structural Equation Modeling)* berbasis varian dengan menggunakan bantuan *software* statistik *Smart PLS*, disimpulkan bahwa: (1) Karakteristik pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di PT Visi Karya Agritama. (2) Karakteristik pemimpin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Visi Karya Agritama. (3) Penghargaan tidak berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja di PT Visi Karya Agritama. (4) Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Visi Karya Agritama. (5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Visi Karya Agritama. (6) Variabel motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang sempurna antara variabel karakteristik pemimpin dengan variabel kinerja karyawan. Karakteristik pemimpin tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT Visi Karya Agritama, melainkan secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan selanjutnya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (7) Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan tersebut di atas, maka dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dapat diajukan saran-saran sebagai berikut: (1) PT Visi Karya Agritama perlu meningkatkan frekuensi pelatihan bagi karyawan pada semua level karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seperti halnya: Pelatihan *Emotional Spritual Quotation* bagi seluruh level karyawan, Pelatihan Pola Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan, Pelatihan Pembentukan *Team Work*, Pelatihan Analisa Data dalam Pengambilan Keputusan yang Tepat. (2) Segera dilakukan pembenahan secara berkesinambungan terhadap sistem dan aturan yang berlaku bagi karyawan, agar terbentuk sebuah hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Seperti halnya: Aturan *Grading* bagi seluruh level karyawan, Aturan Perhitungan Insentif dan Bonus, Aturan Perhitungan Pesangon, Aturan Pengangkatan Karyawan menjadi Status Tetap. (3) Saran bagi peneliti berikutnya, diharapkan memperhatikan dan memberikan pengarahan secara lebih detail kepada responden dalam proses pengisian kuesioner, sehingga tidak terlalu banyak kuesioner yang tidak dapat diolah

DAFTAR RUJUKAN

Ardini, L., dan S.R. Fuadati. 2009, Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kodisi

Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Karung Rosella Baru PTPN XI (Persero). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11, No. 2, September 2009:161–171.

- Atkinson, T.W., & D. Birch. 1978. *Introduction to Motivation*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Cowling, J. 1996, *Manajemen Personalia dan Hubungan Industrial*, Judul asli: *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, terjemahan: Xavier Quentin Pranata. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Daft, L.R. 2003. *Manajemen*, Judul Asli: *Management*, 5th E, Terjemahan Emil Salim. Jakarta: PT Erlangga.
- Danish, R.Q., and Ali, U. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Studi from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 2, February: 159–167.
- Davis, K., & John, W.N. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*, Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Davis, K. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc.Graw Hill.
- Dessler, G. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa: Triyana Iskandarsyah. Jakarta: Prehallindo.
- Dwiyanti, E. 2006. *Pengaruh Pendidikan dan Latihan (diklat) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor pada Direktorat Audit Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*. Tesis. Magister Manajemen, Universitas Borobudur. (Tidak Dipublikasikan).
- Fadli, A. 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Kawasan Industri Medan*. Tesis, Universitas Sumatera Utara.
- Ghozali. 2008. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi II. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, W.R. 2004. *Manajemen*, Judul Asli: *Management*, 7th E, Terjemahan Gina Gania. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, M. 2001. *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Hariandja, M.T.E. 2005. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Haryono. 2009. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang*. Tesis Tidak Dipublikasikan, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Stikubank Semarang.
- Hasibuan, M.S.P. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT Haji Masagung.
- Hernowo, dan Farid, W. 2004. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian*

- Kabupaten Wonogiri. http://eprints.ums.ac.id/790/2/Jurnal_Daya-Saing_1_1.PDF.
- Hersey, P., dan Ken, B. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, M.J. 2010. *Human Resource Management*, McGraw Hill, International Edition, 11th edition, North America, USA.
- Jones, G.R., and J.K. George. 2007. *Essentials of Contemporary Management*, Secon Edition, McGraw Hill.
- Kaplan, Robert, S., and Norton, David, P. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategic into Action*, Boston. Massachussets: Havard Business School Press.
- Kartono, K. 2005. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R. 2007. *Management*, Tenth Edition. Boston: Hought Mifflin Company.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Judul Asli: *Organization Behavior*, Terjemahan: Vivin Andika. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Manullang, M. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada.
- Matsie, MAT. 2008. *The Impact of Motivation on Employee Performance at Level one District Hospital, With Special Reference to Matimaholo District Hospital in Sasolburg*. Thesis. Business Administration at The Nort-Wst University.
- McClelland, D.C. 1961. *The Achieving Society*, Prin-ceton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark, & E.L. Lowell. 1953. *The Achievement Motive*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mondy, R.W. 2010. *Human Resources Management*. Pearson Education Inc. Prentice Hall USA.
- Nawawi, H. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitu Press.
- Newstrom, W.J. 2011. *Organization Behavior, Human Behavior At Work*. The Mc Graw-Hill Companies, Inc, USA, 13th E.
- Notoatmodjo, S. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pasolong, H. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, V. 2006. *Kiat Kepemimpinan dalam Abad 21*. Jakarta: Penerbit Murai Kencana.
- Rivai, V., dan A.F.M. Basri. 2005. *Performance Appraisal*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, S. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Nol. 3, No. 1, Maret 2011: 40–45.
- Robbin, Stephen, P., and Mary, C. 2007. *Managemen*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, P.S., Judge, A.T. 2008. *Perilaku Organisasi*, judul asli *Organizational Behaviour*, edisi 12, terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S., Coulter, M. 2007. *Management*, Judul Asli: *Management*, Edition 8, Penterjemah: Harry Slamet, Jakarta: PT Indeks.
- Saydam, G. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Penerbit Jambatan.
- Siagian, P.S. 2006. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset.
- Simanjuntak, P. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinambela, L.P. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik : Teori Kebijakan dan Implikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smat, W. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Medan*, Thesis, Universitas Sumatera Utara. <http://library.usu.ac.id/download/fe/tesis-warsid.pdf>.
- Steers, R., and Porter, W.L. 2002. *Motivation and Work Behavior*. NewYork: Mc Graw Hill Book Company.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Sudjana. 1992. *Metode Statistika*. Bandung: Penerbit Tarsito.
- Suparman. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara, Kalimantan Tengah*. Tesis. Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Umar, H. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- University Press.
- Uno, B.H. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wuryanti, S. 2009. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja dengan Motivasi Sebagai Mediasi (Studi pada Satuan Polisi Pamong*

Praja Provinsi Jawa Tengah). Tesis. Tidak Dipublikasikan, Program Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang.

Yukl, G. 2009, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Judul Asli: *Leadership Organization*, 5th E, Terjemahan Budi Suprianto. Jakarta: PT Index.

Zainun, B. 2001. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Pustaka.