

THE INFLUENCE OF MOTIVATION, LEADERSHIP, MORALE AND WORK STRES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT MANDALATAMA ARMADA MOTOR SEMARANG

Suprihadi¹⁾, Andi Tri Haryono, S.E., M.M.²⁾, Leonardo Budi Hasiholan, S.E., M.M.³⁾

¹⁾ Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

²⁾ ³⁾ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena bisnis dan *research gap* atau hasil penelitian yang berbeda-beda. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, semangat kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 56 responden yang menjadi karyawan PT Mandala Armada Motor Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dengan pertimbangan atau kriteria antara lain : Karyawan yang sudah lama berkerja maupun yang sedang melakukan training sebagai mekanik, Foreman dan SA dan sudah bekerja minimal 1 tahun. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ; (2) kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ; dan (3) stress kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kata Kunci : Motivasi, Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja

ABSTRACTION

This research is conducted because of the phenomenon of business and research gap or research results are different. The research aimed to analyze the influence of motivation, leadership and stress toward performance employee. The sample of 56 respondents who worked as PT Mandala Armada Motor Semarang. The sampling technique used is purposive sampling technique. Data collection is done by distributing questionnaires to employee who worked in PT Mandala Armada Motor Semarang among others: the workers that have worked as since as long 1 year. Each of them working as Mechanic , Service Advisor etc . Methods of data analysis using multiple linear regression. The test results show that (1) motivation partially have a positive and significant impact on employee performance; (2) leadership partially have a positive and significant effect to employee performance; and (3) partial stress have a positive and significant impact on employee performance

Keywords: Motivation, Ledership And Working Stress Towards Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan terjadi persaingan antar negara. Indonesia dalam kancah persaingan global menurut World Competitiveness

Report menempati urutan ke-45 atau terendah dari seluruh negara yang diteliti, di bawah Singapura (8), Malaysia (34), Cina (35), Filipina (38), dan Thailand (40). Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM menurut Sonny Sumarsono (2003, h 4), Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja

untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Perusahaan atau organisasi memiliki sejumlah sumber daya, diantaranya adalah sumber daya manusia (Winardi, 2010). Sumber daya manusia dikatakan sebagai sumber daya yang terpenting, karena manusia sebagai individu bertindak, bekerja sama dan mengarahkan berbagai sumber daya dan sumber dana yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, tersedianya daya dan dana yang melimpah sekalipun tidak dapat dengan sendirinya menjadikan organisasi sebagai wahana yang andal untuk mencapai tujuan. Walaupun daya dan dana memungkinkan organisasi berbuat sesuatu, akan tetapi sumber daya manusialah yang menyebabkan terjadinya sesuatu itu (Siagian, 2002).

Manusia merupakan sumber daya (resource) paling strategik yang dimiliki oleh organisasi yang juga mencerminkan beberapa tantangan kontemporer utama yang dihadapi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia Menyelaraskan SDM dengan strategi bisnis inti tren demografi terhadap lapangan kerja dan pasar tenaga kerja mengintegrasikan soft skill di HRD (Armstrong M ed 2007)

Walaupun tidak mengurangi pentingnya sumber daya yang lain seperti modal, mesin, waktu, energi, informasi dan sebagainya. Manajemen maupun organisasi harus menyadari bahwa manusia bukanlah makhluk yang sederhana melainkan sangat kompleks. Sementara keberhasilan suatu organisasi itu sendiri dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang pegawai untuk melakukan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2010) menyebutkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya dengan

pelatihan, pemberian motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. (Buhler, 2004), memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”.

Disisi lain, lingkungan kerja Dapat mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (2003) menyebutkan, lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Besarnya peranan pimpinan dalam organisasi tidak dipungkiri, karena tanpa keteladanan pemimpin sulit untuk mengharap anak buah yang berbuat sesuai harapan.

Permasalahan akan timbul jika lingkungan kerja kurang mampu melihat keadaan bawahan maupun keadaan pemimpin itu sendiri serta situasi yang dihadapi. Hal tersebut akan mengakibatkan penolakan terhadap perintah atasan, pembangkangan, keadaan acuh tak acuh terhadap keberadaan pemimpin, dan kurangnya penghormatan pada pemimpin, sampai pada penurunan motivasi kerja dan akhirnya penurunan kinerja. Oleh sebab itu, dalam memimpin suatu organisasi, pemimpin harus efektif, agar motivasi dan semangat kerja pegawai meningkat serta mencegah terjadinya stres kerja pada pegawai. Adanya persaingan dan tuntutan profesionalisme yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja.

Pada PT Mandalatama Armada Motor. Semarang, kinerja karyawan dinilai melalui *Key Performance Indikator* (KPI). Sedangkan kriteria penilaian KPI karyawan tersebut adalah sebagai berikut :

Kriteria Penilaian Menurut KPI karyawan PT.Mandalatama Armada Motor. Semarang

| Skala Penilaian | Kategori |
|-----------------|-----------|
| < 60 | Buruk |
| 60 – 84 | Baik |
| 85 – 100 | Amat Baik |

Sumber :PP No. 26 tahun 2017 tentang KPI

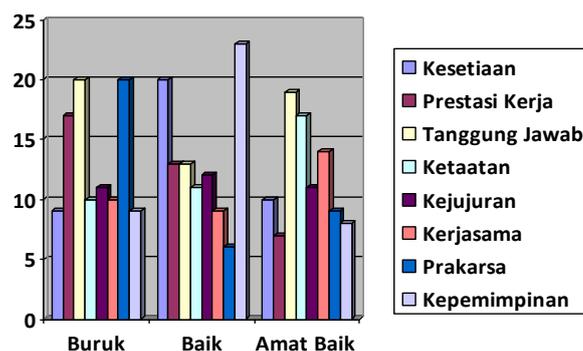
Penilaian kinerja pegawai PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang didasarkan pada KPI yang meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Penilaian KPI dilakukan setiap tahun pada bulan Desember pada tahun yang bersangkutan. Dari hasil pra survey diperoleh hasil penilaian KPI PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang pada tahun 2017 adalah sebagai berikut

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai (KPI)
PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang 2017

| No. | Unsur Yang Dinilai | Nilai | | |
|-----|--------------------|-----------|--------|------------|
| | | Kategori | Jumlah | Persentase |
| 1 | Kesetiaan | Buruk | 11 | 27,5 |
| | | Baik | 9 | 22,5 |
| | | Amat Baik | 20 | 50 |
| 2 | Prestasi Kerja | Buruk | 10 | 25 |
| | | Baik | 17 | 42,5 |
| | | Amat Baik | 13 | 32,5 |
| 3 | Tanggung Jawab | Buruk | 7 | 17,5 |
| | | Baik | 20 | 50 |
| | | Amat Baik | 13 | 32,5 |
| 4 | Ketaatan | Buruk | 19 | 47,5 |
| | | Baik | 10 | 25 |
| | | Amat Baik | 11 | 27,5 |

| | | | | |
|---|--------------|-----------|----|------|
| 5 | Kejujuran | Buruk | 17 | 42,5 |
| | | Baik | 11 | 27,5 |
| | | Amat Baik | 12 | 30 |
| 6 | Kerjasama | Buruk | 14 | 35 |
| | | Baik | 10 | 25 |
| | | Amat Baik | 9 | 22,5 |
| 7 | Prakarsa | Buruk | 9 | 22,5 |
| | | Baik | 20 | 50 |
| | | Amat Baik | 6 | 15 |
| 8 | Kepemimpinan | Buruk | 23 | 57,5 |
| | | Amat Baik | 8 | 20 |

Sumber :PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang, 2017



Sumber :PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang, 2017

Secara keseluruhan hasil kinerja yang dihasilkan dari rata-rata penilaian KPI pada tahun 2017 dapat dijelaskan melalui tabel 1.3:

Tabel 1.3

Hasil Penilaian Kinerja pegawai Secara Keseluruhan pada PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang Tahun 2017

| Kategori | Jumlah | Mean | Terbawah | Tertinggi |
|-----------|--------|------|--------------------------|------------------------|
| Buruk | 108 | 45.5 | 17.5 (Tanggung Jawab) | 52.5 (Kerja Sama) |
| Baik | 120 | 50.6 | 22.5 (Kesetiaan) | 57.5 (Kepemimpinan) |
| Amat Baik | 92 | 38.8 | 15 (Prakarsa) | 57.5 (Kesetiaan) |
| Total | 237 | 100 | | |

Sumber : KPI PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang, 2017

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai pada PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang dinilai buruk yaitu mencapai rata rata 45.5 % dengan jumlah 108 pegawai dari 8 kategori penilaian . Sedangkan dinilai baik mempunyai rata 50.6 dengan jumlah 120 dari seluruh 8 kategori serta bernilai amat baik mempunyai rata rata 38.8 dengan jumlah 92 dari seluruh 8 kategori.

Hal ini adalah anomali dari hukum produktivitas yakni korelasi antara KPI dengan kinerja. Jika dari kalkulasi hitungan nampak semuanya dalam kategori Baik yakni sejumlah 50.6 namun pada kenyataannya kinerja karyawan itu sangat sangat berkorelasi dengan hasil KPI. Dari Tabel 1.3 menunjukkan Nilai KPI untuk kategori Buruk memang paling kecil yakni 52.5 % dibanding kepemimpinan (57.5 %) dan kesetiaan (57.5%)

Hal ini mengakibatkan produktivitas kinerja rendah. Selain masalah tersebut, penelitian kali ini akan mengukur beberapa variabel yang menunjukkan prosentasi nilai KPI yang dalam kategori rendah dalam setiap kategori. Disamping penelitian juga di latar belakang oleh perbedaan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purnomo (2008) dengan variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan hasil penelitian lain yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Dalam penelitiannya didapatkan hasil bahwa hanya

variabel motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan menurut Pramudyo (2010) dengan variabel motivasi, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang dirumuskan adalah:

- a. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang?
- b. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Mandalatama Armada Motor. Semarang?
- c. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Mandalatama Armada Motor.Semarang?
- d. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai pada PT.Mandalatama Armada Motor. Semarang ?
- e. Bagaimana pengaruh motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Mandalatama Armada Motor.Semarang?

TELAAH PUSTAKA

Kinerja

Kusriyanto dalam Mangkunegara (2008) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja berarti hasil yang dicapai oleh seseorang baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Bernadin (2003) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Keenam kriteria tersebut adalah :

- a. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan

- b. Kuantitas
Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu
Tingkat aktivitas di selesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan
- d. Efektifitas
Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan
- e. Kemandirian
Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain
- f. Komitmen
Komitmen berarti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya

Penilaian Kinerja

Menurut Robbins (2010), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan langsung
2. Rekan sekerja
3. Evaluasi diri
4. Bawahan langsung
5. Pendekatan menyeluruh

Pengertian Motivasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Revisi (2005), motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Teori Klasik Motivasi

Menurut Makmuri Muchlas (2005), teori klasik motivasi adalah:

- a. Teori Hierarki Kebutuhan
- b. Teori X dan Teori Y
- c. Teori Motivasi Higienis

Teori Motivasi Kontemporer

Menurut Muchlas (2005), teori motivasi kontemporer adalah:

- a. Teori Kebutuhan dari McClelland
- b. Teori Karakteristik Tugas
- c. Teori Ekspektasi

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan dibagi dua:

1. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai. , Pemimpin yang memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok.
2. Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. Pemimpin yang memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.

Gaya Kepemimpinan

Ronald Lippit dan Ralph K.White menyebut ada 3 gaya kepemimpinan (Sutarto, 2006), yaitu :

- a. Otoriter, otokratis, diktator
- b. Demokratis
- c. Liberal
- d. Semangat Kerja

Metode Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Pengujian kualitas instrumen dimaksudkan untuk menghindari adanya ketidak konsistenan yang diperoleh dari kuesioner yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian dalam menjelaskan konstruk variabel yang diukur melalui instrumen kuesioner. Uji kualitas instrumen meliputi uji validitas dan uji reliabilitas instrumen.

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan terhadap daftar pertanyaan yang telah diisi oleh responden dan akan diuji hasilnya untuk menunjukkan valid tidaknya suatu item kuesioner. Metode yang digunakan untuk menguji validitas instrumen adalah dengan Koefisien Korelasi *Product Moment*. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus koefisien *Cronbach's Alpha*.

Hasil pengujian validitas dan realibilitas untuk masing-masing variable ditunjukkan pada table berikut ini :

Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi

| | R hitung | R tabel | |
|-----|----------|---------|-------|
| X11 | 0.905 | 0.244 | valid |
| X12 | 0.841 | 0.244 | valid |
| X13 | 0.848 | 0.244 | valid |
| X14 | 0.874 | 0.244 | valid |

Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan

| | R hitung | R tabel | |
|-----|----------|---------|-------|
| X21 | 0.926 | 0.244 | valid |
| X22 | 0.627 | 0.244 | valid |
| X23 | 0.765 | 0.244 | valid |
| X24 | 0.688 | 0.244 | valid |

Hasil Pengujian Validitas Variabel Semangat Kerja

| | R hitung | R tabel | |
|-----|----------|---------|-------|
| X31 | 0.862 | 0.244 | valid |
| X32 | 0.788 | 0.244 | valid |
| X33 | 0.771 | 0.244 | valid |
| X34 | 0.803 | 0.244 | valid |

Hasil Pengujian Validitas Variabel Stress Kerja

| | R hitung | R tabel | |
|-----|----------|---------|-------|
| X41 | 0.948 | 0.244 | valid |
| X42 | 0.882 | 0.244 | valid |
| X43 | 0.853 | 0.244 | valid |
| X44 | 0.911 | 0.244 | valid |

Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja

| | R hitung | R tabel | |
|----|----------|---------|-------|
| Y1 | 0.697 | 0.244 | valid |
| Y2 | 0.781 | 0.244 | valid |
| Y3 | 0.846 | 0.244 | valid |
| Y4 | 0.754 | 0.244 | valid |

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel memiliki r hitung di atas r tabel, sehingga semua indikator sudah valid.

Hasil Pengujian Reliabilitas

| Variabel | Cronbach Alpha |
|----------------|----------------|
| Motivasi | 0.944 |
| Kepemimpinan | 0.880 |
| Semangat Kerja | 0.914 |
| Stress Kerja | 0.958 |
| Kinerja | 0.893 |

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel (handal).

Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi yaitu model analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Model regresi yang baik adalah model yang dapat memenuhi asumsi klasik yang disyaratkan (Ghozali, 2009). Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan program SPSS 21 yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen, keduanya terdistribusikan secara normal

atau tidak. Pada penelitian ini, uji Normalitas menggunakan uji Kolmogorov Smirnov didapatkan hasil sebagai berikut :

Uji Kolmogorov Smirnov

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| | | Unstandardized Residual |
| N | | 56 |
| Normal Parameters ^a | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | .42119788 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .150 |
| | Positive | .150 |
| | Negative | -.143 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.122 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .211 |
| a. Test distribution is Normal. | | |

Karena nilai signifikansi $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data telah terdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Deteksi adanya multikolinieritas dilihat dari nilai VIF dan *Tolerance* dengan ketentuan bila nilai tolerance lebih besar dari 0.1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 berarti tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas

| Collinearity Statistics | |
|-------------------------|-------|
| Tolerance | VIF |
| .921 | 1.086 |
| .588 | 1.700 |
| .612 | 1.633 |
| .924 | 1.083 |

Pada penelitian ini diperoleh nilai VIF di bawah 10 dan Tolerance di atas 0.1. Hal ini

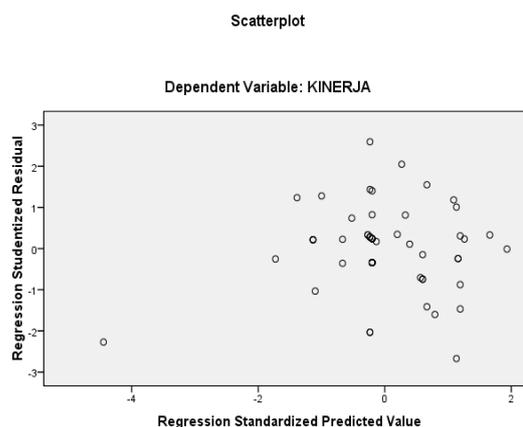
menunjukkan tidak terdapat gejala multikolinieritas

Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi adanya heteroskedastisitas.

Dengan melihat grafik *scatterplot* pada output yang dihasilkan, jika titik-titik membentuk suatu pola tertentu, maka hal ini mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas, tetapi apabila titik-titik pada grafik *scatterplot* menyebar di atas dan di bawah angka 0, maka hal ini mengindikasikan tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Grafik Uji Heteroskedastisitas



Dari grafik *scatterplot*, terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu y. Dari pengamatan pada grafik di atas maka disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisa Regresi

Model persamaan regresi yang baik adalah model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, di antaranya adalah model harus bebas dari normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Dari hasil analisis sebelumnya, telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Model persamaan regresi akan

mampu mengestimasi pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Model persamaan regresi berganda digunakan untuk mengestimasi nilai variabel dependen (kinerja) dengan menggunakan motivasi, tata kerja, stress kerja dan kepemimpinan sebagai variabel independen. Hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS, maka didapatkan model persamaan regresi akhir sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = 0.930 + 0.243 \text{ Motivasi} + 0.415 \text{ Kepemimpinan} + 0.309 \text{ Semangat Kerja} - 0.225 \text{ Stress Kerja}$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut :

1. Konstanta (α) = 0.930. Hal ini berarti apabila variabel motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan, bernilai nol, maka kinerja karyawan bernilai sebesar 0,930.
2. Koefisien regresi (β) motivasi (X_1) sebesar 0,243 dan memiliki arah positif, berarti bahwa apabila variabel motivasi naik satu-satuan maka kinerja karyawan (Y) juga naik sebesar 0,243. Demikian juga sebaliknya apabila (X_1) turun maka kinerja karyawan (Y) juga turun, dimana variabel lain dianggap tidak berubah atau konstan.
3. Koefisien regresi (β) kepemimpinan (X_2) sebesar 0,415 dan memiliki arah positif, itu berarti bahwa apabila variabel kepemimpinan (X_2) naik satu-satuan maka kinerja karyawan (Y) akan naik sebesar 0,415. Demikian juga sebaliknya apabila (X_2) turun maka kinerja karyawan (Y) akan turun, dimana variabel lain dianggap tidak berubah atau konstan.
4. Koefisien regresi (β) semangat kerja (X_3) sebesar 0,309 dan memiliki arah positif, berarti bahwa apabila variabel semangat kerja naik satu-satuan maka kinerja karyawan (Y) juga naik sebesar 0,309. Demikian juga sebaliknya apabila (X_3) turun maka kinerja karyawan (Y) juga turun, dimana variabel lain dianggap tidak berubah atau konstan.
5. Koefisien regresi (β) stress kerja (X_4) sebesar -0,225 dan memiliki arah negatif, berarti bahwa apabila variabel stress kerja naik satu-satuan maka kinerja karyawan (Y) juga masih akan bernilai negatif sebesar -0,225. Demikian juga sebaliknya apabila (X_4) turun maka kinerja karyawan (Y) akan naik, dimana

variabel lain dianggap tidak berubah atau konstan.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen (Motivasi, Kepemimpinan, Semangat Kerja, dan Stress Kerja) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja pada tingkat signifikansi $\alpha = 5$ persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan, yaitu secara bersama-sama apakah keempat variabel independen berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja pada tingkat signifikansi $\alpha = 5$ persen.

Pengujian Hipotesis Pertama

Dari tabel 4.21, didapatkan nilai koefisien variabel motivasi sebesar 0.243 dengan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan menerima H_a (hipotesis alternatif) yaitu ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja, artinya Motivasi yang semakin baik berpengaruh terhadap kinerja para karyawan.

Hal ini patut dipahami, karena pada kantor PT Mandalatama Armada Motor Semarang dengan motivasi yang baik akan berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan tersebut. Dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5 persen.

Pengujian Hipotesis Kedua

Dari tabel 4.21, didapatkan nilai koefisien variabel tata kerja sebesar 0,415 dengan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan menerima H_a (hipotesis alternatif) yaitu ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja, artinya semakin baik kepemimpinan kepala dinas dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5 persen.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Didapatkan nilai koefisien variabel semangat kerja sebesar 0,309 dengan nilai

signifikansi 0,005 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan menerima H_a (hipotesis alternatif) yaitu ada pengaruh signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja, artinya semakin baik semangat kerjanya akan meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5 persen.

Pengujian Hipotesis Keempat

Dari tabel 4.21, didapatkan nilai koefisien variabel stress kerja sebesar -0,225 dengan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan menerima H_a (hipotesis alternatif) yaitu ada pengaruh signifikan antara stress kerja terhadap kinerja, artinya semakin tinggi stress kerja karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5 persen.

Pengujian Hipotesis Kelima

Pengujian hipotesis kelima merupakan pengujian hipotesis secara simultan (uji F), artinya apakah motivasi, tata kerja, stress kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Didapatkan nilai F statistik sebesar 19,427 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 (hipotesis nol) ditolak dan menerima H_a (hipotesis alternatif) yaitu motivasi, kepemimpinan, semangat kerja, dan stress kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima dan telah terbukti pada tingkat signifikansi 5 persen.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi, kepemimpinan, semangat kerja, dan stress kerja terhadap kinerja maka digunakan nilai koefisien Determinasi (R^2). Berikut disajikan nilai koefisien Determinasi. Besarnya koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,573 atau 57.3 persen. Dapat diartikan bahwa 57.3 persen variasi variabel kinerja pada model dapat diterangkan oleh motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja. Sedangkan sisanya 42.7 persen (100%–57.3%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh suatu hasil bahwa variabel motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja berperan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji model simultan menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan dari variabel motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja yang baik. Hasil uji dari tiap-tiap hipotesis akan disajikan secara ringkas pada Tabel tentang kesimpulan hipotesis berikut ini.

Kesimpulan Hipotesis

| | Hipotesis | Hasil Uji (p dan estimate) |
|-------|--|--|
| H_1 | Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja | Diterima (p=0,000 dan estimate=0,573) |
| H_2 | Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja | Diterima (p=0,006 dan estimate=0,100) |
| H_3 | Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja | Diterima (p=0,000 dan estimate=-0,147) |
| H_4 | Stress Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja | Diterima (p=0,000 dan estimate=0,632) |

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga **hipotesis 1 diterima**. Hal ini menunjukkan semakin baik kinerja karyawan di PT Mandalatama Armada Motor Semarang ini maka semakin baik pula kinerja karyawan atau dapat diartikan apabila salah satu variabel terjadi peningkatan maka variabel yang berkorelasi juga mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya setiap kenaikan atau penurunan nilai pada variabel tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel lainnya yaitu kinerja. Hasil dari penelitian dapat ditafsir tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Mandalatama Armada Motor Semarang bahwa motivasi karyawan untuk

mendapatkan kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi atau kelompok pertemanan terakomodasi dengan baik maka kinerja karyawan di lembaga ini akan semakin maksimal.

Temuan ini mendukung pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah unsur yang terpenting. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah hal yang seharusnya diusahakan. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga **hipotesis 2 diterima**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Mandalatama Armada Motor Semarang. Hal ini menunjukkan semakin baik kepemimpinan di lembaga ini maka semakin baik pula kinerja karyawan atau dapat diartikan apabila salah satu variabel terjadi peningkatan maka variabel yang berkorelasi juga mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya setiap kenaikan atau penurunan nilai pada variabel tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu kinerja. Konsekuensi logis dari temuan ini adalah kepemimpinan di PT Mandalatama Armada Motor Semarang perlu memicu kemampuan kepemimpinan heroik dan luar biasa melalui perilaku pemimpin yang bisa contoh untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut mendukung pendapat Gibson (2003) dalam Wijaya (2006) bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai di

suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Dalam suatu organisasi, seorang pemimpin bukan semata-mata sebagai obyek dalam pencapaian tujuan, tetapi sekaligus menjadi subyek atau pelaku. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh efektifitas keberhasilan pemimpin dan pegawai dari semua divisi dalam organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga **hipotesis 3 diterima**. Hal ini menunjukkan semakin tinggi semangat kerja di PT Mandalatama Armada Motor Semarang ini maka semakin tinggi pula kinerja karyawan atau dapat diartikan apabila salah satu variabel terjadi peningkatan maka variabel yang berkorelasi juga mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya setiap kenaikan atau penurunan nilai pada variabel tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu kinerja. Hal yang dapat direkomendasikan dari temuan ini adalah semangat kerja di PT Mandalatama Armada Motor Semarang perlu ditambah sehingga dapat berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut mendukung pendapat Keke (2005) bahwa semangat kerja yang diberikan kepada pegawai (karyawan) sangat berpengaruh pada motivasi kerja dan hasil kerjanya. Apabila semangat kerja yang diberikan dengan memberikan pelatihan dan dukungan secara emosional pegawai (karyawan) maka dengan sendirinya akan mempengaruhi motivasi kerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas setiap pekerjaan yang dilakukan.

Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga **hipotesis 4 diterima**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Mandalatama Armada Motor Semarang Semarang. Hal ini menunjukkan semakin baik stress kerja di lembaga ini maka semakin baik pula kinerja karyawan atau dapat diartikan apabila

salah satu variabel terjadi peningkatan maka variabel yang berkorelasi juga mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya setiap kenaikan atau penurunan nilai pada variabel tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu kinerja. Konsekuensi logis dari temuan ini adalah stress kerja perlu dijalin dengan lebih kondusif agar kinerja karyawan yang dituntut lembaga bekerja untuk melayani masyarakat secara penuh semangat dapat menjadi penggerak yang dinamis.

Hal tersebut mendukung pendapat Robbins (2006) bahwa stress kerja merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Stress kerja yang buruk paling sering disebut sebagai sumber konflik antarpribadi.

Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Semangat Kerja dan stress kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja memiliki Pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga **hipotesis 5 diterima**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Mandalatama Armada Motor Semarang . Hal ini menunjukkan semakin baik motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja di lembaga ini maka semakin baik pula kinerja karyawan atau dapat diartikan apabila salah satu variabel terjadi peningkatan maka variabel yang berkorelasi juga mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya setiap kenaikan atau penurunan nilai pada variabel tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu kinerja. Hasil dari penelitian dapat ditafsir tentang pengaruh motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT Mandalatama Armada Motor Semarang bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaan untuk melayani masyarakat perlu dilakukan pembinaan, penghargaan, dan sanksi bagi pegawai perlu diseimbangkan sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut mendukung pendapat Keke (2005) bahwa motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan

yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan agar kinerja meningkat.

Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis yang telah menguji analisis pengaruh antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji signifikansi secara simultan dan uji nilai koefisien determinasi atas model struktural hasil penelitian menunjukkan hasil yang baik, hingga akhirnya didapat kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga menunjukkan semakin baik motivasi karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Demak ini maka semakin baik pula kinerja karyawan atau dapat diartikan apabila salah satu variabel terjadi peningkatan maka variabel yang berkorelasi juga mengalami peningkatan begitu juga sebaliknya setiap kenaikan atau penurunan nilai pada variabel tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel lainnya yaitu kinerja.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga ini menunjukkan semakin baik kepemimpinan di lembaga ini maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kepemimpinan di Dinas Perhubungan Kabupaten Demak perlu memicu kemampuan kepemimpinan heroik dan luar biasa melalui perilaku pemimpin yang bisa contoh untuk menumbuhkembangkan kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga ini menunjukkan semakin tinggi semangat kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Demak ini maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Semangat kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Demak perlu ditambah sehingga dapat berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga ada pengaruh positif antara stress kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Demak. Hal

ini menunjukkan semakin baik stress kerja di lembaga ini maka semakin baik pula kinerja karyawan, stress kerja perlu dijalin dengan lebih kondusif agar kinerja karyawan yang dituntut lembaga bekerja untuk melayani masyarakat secara penuh semangat dapat menjadi penggerak yang dinamis.

5. Berdasarkan hasil analisis data tersebut dapat disimpulkan bahwa model struktural ini dapat diterima dan hasilnya dapat mengkonfirmasi beberapa model penelitian terdahulu seperti Ariani Binta (2011), Siti Nurhendar (2007), Masrukhin dan Waridin (2004), Joko Purnomo (2008), Anung Pramudyo (2010), Reni Hidayati dan Yadi Purwanto.

Saran

Saran terhadap hasil penelitian mengenai Pengaruh motivasi, kepemimpinan, semangat kerja dan stress kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Motivasi menjadi variabel utama yang mempengaruhi kinerja, pimpinan instansi hendaknya dapat meningkatkan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dalam menunjang pekerjaan dan pelayanan kepada masyarakat, hal ini sangat utama dalam penentuan derajat motivasi individu dan kinerja individu.
2. Kepemimpinan menjadi variabel kedua yang mempengaruhi kinerja, pimpinan hendaknya memandu, menuntun, membimbing, memberi atau meningkatkan kinerja pegawai, mengemudikan organisasi, membangun jaringan komunikasi membawa pegawainya kepada sasaran yang ingin dituju dalam hal ini kinerja dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Oleh karena itu peranan para pemimpin dalam Dinas Perhubungan Kabupaten Demak sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, juru bicara organisasi, komunikator, integrator dan mediator.
3. Semangat kerja menjadi variabel ketiga yang mempengaruhi kinerja, pimpinan instansi hendaknya memacu dan meningkatkan semangat para pegawai dengan melakukan komunikasi dan juga pengawasan, keluhan-keluhan yang dialami sehingga semangatnya selalu terjaga dengan baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Disamping itu

pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Demak juga perlu memberikan dorongan kepada pegawai untuk mematuhi dan mentaati peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dan pengobatan kepada masyarakat berjalan dengan baik.

4. Stres kerja menjadi variabel yang terakhir yang mempengaruhi kinerja, hendaknya memperhatikan dan melakukan pengawasan ketika pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan uraian tugas-tugasnya, sehingga tidak terjadi penumpukan beban pekerjaan atau bukan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, serta tekanan-tekanan, gangguan dari lingkungan kerja bahkan dari masyarakat yang dilayani.
5. Hasil penelitian ini direkomendasikan untuk dikembangkan pada penelitian selanjutnya agar dapat lebih baik daripada peneliti sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *MSDM Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Armstrong, Michael, 2004. *Performance Management*. Tugu. Jogjakarta.
- Bernadin . 2003 Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2 No.1.
- Buhler, Michael, 2004, *Performance Management*, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Cushway, B. & Lodge, D. (1999) *Organizational Behaviour And Design*, London: Kogan Page Publishers.
- Gibson (2000) Organizational Identity, Image, And Adaptive Instability. *Academy Of Management Review*, 25(1): 63-81

- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol.2 No 2. Hal: 165- 180.
- Hasibuan, Malayu S. P. 1996. *Organisasi dan Motivasi: Dasar peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein Umar, 2002, *Metode Riset Komunikasi Organisasi*, Gramedia, Jakarta
- Husein Umar, 2002, *Petunjuk Lengkap Membuat Skripsi Dan Tesis*, Jakarta:Rajawali Pers
- Indriantoro., Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2001. *Metodde Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Ivansevich . (2009) An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, 4(4): p211.
- Jonathan Sarwono, 2005, *Teori dan Latihan Menggunakan SPSS Versi 12*, PT. Danamartha Sejahtera Utama, Bandung
- Karjantoro (2008) Hubungan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada badan pengembangan sumber daya manusia hukum dan HAM. Unpublished *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia.
- Kuncoro. Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Lewa, K., Iip, Idham, Eka dan Subowo. 2005.
- Law and Glever (2008) Performance And Leadership Outcome Correlates Of Leadership Styles And Subordinate Commitment. *Engineering, Construction And Architectural Management*, 15(2): 164-184.
- Makmuri Muklas (2008) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2): 116-125.
- Malayu S. P Hasibuan, 2000, *MSDM*, Bandung, Bumi Aksara
- Malayu S. P Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi revisi), Jakarta: Grasindo
- Masrukhin., Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol.7 No.2. Hal: 197-209.
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta
- Pramudyo, Anung. 2010. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Vol.1 No.1.
- Purnomo, Joko. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jeparu. *Jurnal SDM*.
- Rivai, Veithzal (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Singgih Santoso, 2001. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11,5*, Elex Media Kompetindo, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Administrasi*, CV.ALFABETA, Bandung
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Administrasi*, CV.ALFABETA, Bandung
- Suwatno, M.Si, 2001, *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Suci Press
- T. Hani Handoko, 2000, *Manajemen 2* , BPFE. Yogyakarta
- Turner and Lawrence (2005) Transformational leadership and organizational commitment: The case of Turkey's hospitality industry. *SAM Advanced Management Journal*, 76(3): 10.
- Viethzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*. Bandung.
- Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.