

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KETERAMPILAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PT NUSANTARA BETA FARMA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen  
Universitas Negeri Padang*



**Oleh :**

**REZA SUTRISNO  
2007 - 88800**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2012**

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN  
KETERAMPILAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PT NUSANTARA BETA FARMA**

**Nama** : REZA SUTRISNO  
**TM/NIM** : 88800/2007  
**Jurusan** : Manajemen  
**Fakultas** : Ekonomi

Padang, September 2012

**Disetujui Oleh :**

**Pembimbing I**



**Kamaruddin, SE, MS**  
NIP. 19470717 197602 1 001

**Pembimbing II**



**Rahmiati, SE, M,Sc.**  
NIP. 19740825 199802 2 001

**Diketahui Oleh,**

**Ketua Program Studi Manajemen**



**ERNI MASDUPL, M.Si. Ph.D**  
NIP.19740424 199802 2 001

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

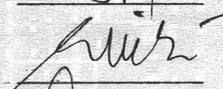
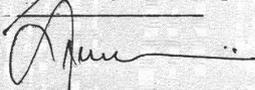
**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN  
KETERAMPILAN TERHADAP PRESTASI KERJA  
KARYAWAN PT NUSANTARA BETA FARMA**

*Dinyatakan Lulus Setelah dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

**Nama : REZA SUTRISNO**  
**TM/NIM : 2007 / 88800**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Fakultas : Ekonomi**

**Padang, September 2012**

**Tim Penguji**

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	Kamaruddin, S.E, M.S	
2.	Sekretaris	Rahmiati SE, M.Sc	
3.	Anggota	Rini Sarianti, S.E, M.Si	
4.	Anggota	Dr. Sulastri, S.E, M.Pd, M.M	

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Reza Sutrisno  
NIM/TM : 88800 / 2007  
Tempat/tgl. Lahir : Surantih / 30 Oktober 1988  
Program : Manajemen  
Keahlian : SDM  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Surantih Koto Buruk, Kecamatan Lubuk Alung  
No. Hp/Telp : 081947589513  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Keterampilan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Nusantara Beta Farma

dengan ini menyatakan :

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini Sah apabila telah ditanda tangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Agustus 2012  
Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL  
89631AAF940128067  
ENAM RIBU RUPIAH  
6000 DJE  
Reza Sutrisno  
NIM. 88800

**Reza Sutrisno. 2007/88800 : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Keterampilan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Nusantara Beta Farma.**

Pembimbing : 1. H. Kamaruddin, SE, MS  
2. Rahmiati, SE, MSc

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh kepemimpinan melalui keterampilan terhadap prestasi kerja, (2) Pengaruh motivasi kerja melalui keterampilan terhadap prestasi kerja, (3) pengaruh kepemimpinan melalui motivasi dan keterampilan terhadap prestasi kerja, (4) Pengaruh keterampilan terhadap prestasi kerja. Penelitian ini dilaksanakan di PT Nusantara Beta Farma dan yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Nusantara Beta Farma berjumlah 68 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* secara proporsional dengan sampel 58 orang. Untuk memperoleh instrument yang valid dan reliabel dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis induktif dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan program SPSS Versi 16.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan melalui keterampilan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, (2) Motivasi kerja melalui keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, (3) kepemimpinan melalui motivasi kerja dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, (4) Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

Berdasarkan hasil penelitian dalam variabel prestasi kerja yang perlu mendapat perhatian, maka disarankan perusahaan harus mampu meningkatkan keterampilan karyawannya, dengan cara memberikan pelatihan terhadap karyawan, disamping pihak perusahaan juga harus memperhatikan motivasi karyawan dalam bekerja.

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia yang dilimpahkan sebagai sumber dari segala solusi dan rahmat yang dicurahkan sebagai peneguh hati, penguat niat sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Keterampilan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Nusantara Beta Farma"** dan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi, antara lain:

1. Bapak Kamaruddin, SE, MS selaku pembimbing I yang telah berperan dalam memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk yang sangat berharga bagi penulis dalam penyelesaian skripsi.
2. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku pembimbing II atas segala bimbingan, motivasi serta kritikan dan saran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Ibu Rini sarijanti SE, Msi dan Ibu Dr. Sulastri Mpd, MM sebagai penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs. MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Univeritas Negeri Padang.
5. Ibu Erni Masdupi Msi, Ph.D selaku Ketua Program Studi, ibu rahmiati, SE, MSc selaku sekretaris dan bapak Hendra Mianto, Amd selaku tata usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang atas segala bantuannya.
6. Bapak dan Ibu dosen, staf pengajar, karyawan dan karyawanati pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi

ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.

7. Pustakawan/wati perpustakaan Fakultas Ekonomi dan perpustakaan Magister Manajemen Universitas Negeri Padang.
8. Pimpinan serta seluruh karyawan PT Nusantara Beta Farma yang telah membantu penulis selama penyelesaian skripsi.
9. Teristimewa penulis ucapkan kepada Ibunda dan Ayahanda serta adik dan kakakku yang tercinta, kepada seluruh keluarga yang mengiring langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
10. Dan kepada sahabat serta rekan-rekan seperjuangan serta semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan moril.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini sangat penulis harapkan. Harapan penulis semoga skripsi ini memberi arti dan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT meridhoi dan mencatat usaha ini sebagai amal kebaikan kepada kita semua. Amiin

Padang, September 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Batasan Masalah .....	11
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori .....	13
1. Prestasi Kerja .....	13
a. Pengertian Prestasi Kerja .....	13
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	14
c. Indikator Prestasi kerja .....	15
d. Manfaat Penilaian Prestasi kerja.....	17
e. Metode Penilaian Prestasi Kerja .....	18
2. Kepemimpinan .....	20
a. Pengertian Kepemimpinan.....	20
b. Teori Kepemimpinan .....	21

c. Tipe-tipe Kepemimpinan .....	23
d. Fungsi Kepemimpinan .....	24
e. Indikator Kepemimpinan .....	27
f. Hubungan Kepemimpinan terhadap Keterampilan .....	28
g. hubungan kepemimpinan terhadap motivasi kerja .....	38
3. Motivasi Kerja.....	29
a. Pengertian Motivasi Kerja.....	29
b. Tipe-tipe Motivasi .....	32
c. Teori Motivasi .....	33
d. Indikator Motivasi.....	39
e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	40
f. Tujuan Motivasi.....	40
g. Metode Motivasi .....	41
h. pengaruh motivasi kerja dan keterampilan terhadap prestasi kerja .....	41
4. Keterampilan.....	43
a. Pengertian Keterampilan.....	43
b. Jenis-jenis keterampilan.....	43
c. Indikator Keterampilan .....	45
B. Penelitian Terdahulu.....	46
C. Kerangka Konseptual .....	46
D. Hipotesis .....	49

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Ruang Lingkup Jenis Penelitian.....	5
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
C. Populasi dan Sampel .....	50
D. Jenis dan Sumber Data .....	53
E. Teknik Pengumpulan Data.....	53

F. Defenisi Operasional.....	58
G. Instrumen Penelitian.....	59
H. Uji Coba Instrumen.....	60
I. Hasil Uji Coba Instrumen.....	60
J. Teknik Analisis Data.....	61
1. Analisis Deskriptif.....	63
2. Analisis Induktif.....	65
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian.....	71
1. Gambaran umum perusahaan.....	71
2. Visi PT Nusantara Beta Farma.....	73
3. Misi PT Nusantara Beta Farma.....	73
4. Struktur organisasi.....	73
B. Karakteristik responden.....	75
C. Analsis deskriptif variabel penelitian.....	77
D. Uji asumsi klasik.....	83
E. Analsis jalur.....	86
F. Hasil analisis jalur dan estimasi penelitian.....	88
G. Hasil pengujian hipotesis.....	96
H. Pembahasan.....	99
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tabel prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma 20	4
2. Jumlah Sampel dari Populasi.....	51
3. Pengambilan sampel .....	52
4. Tabel Variabel Penelitian Dan Indikator Pengukurnya.....	56
5. Tabel Data Skor Jawaban Responden.....	57
6. Hasil Uji coba validitas.....	60
7. Hasil Uji coba reabiliti.....	60
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	75
10. Karakteristik Responden Berdasarkan masa bekerja.....	76
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	78
12. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	79
13. Distribusi Frekuensi Variabel keterampilan.....	81
14. Distribusi Frekuensi Variabel Prestasi Kerja.....	82
15. Tabel normalitas.....	84
16. Tabel Homogenitas.....	85
17. Tabel Korelasi.....	87
18. Hasil Uji F.....	88
19. Tabel analisis kepemimpinan dan motivasi terhadap Keterampilan.....	90
20. Tabel analisis keterampilan terhadap prestasi kerja.....	91
21. Tabel analisis kepemimpinan terhadap motivasi kerja.....	92
22. Tabel ringkasan interprestasi .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hubungan kepemimpinan terhadap keterampilan.....	28
2. Hubungan motivasi kerja terhadap keterampilan.....	42
3. Kerangka konseptual.....	48
4. Pengaruh variabel ekasogen terhadap variabel endogen.....	64
5. Pengaruh variabel eksogen terhadap prestasi kerja.....	65
6. Pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap X3.....	65
7. Pengaruh X1 terhadap X2.....	66
8. Struktur organisasi.....	73
9. Model Triming.....	93

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
10. Tabulasi data.....	113
11. Data frekuensi.....	115
12. Distribusi frekuensi.....	125
13. Korelasi .....	129
14. Analisis jalur.....	131
15. Uji valid.....	135

www.oxpdf.com

[www.oxpdf.com](http://www.oxpdf.com)

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang dengan sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Organisasi yang berhasil yaitu organisasi yang secara efektif dan efisien dapat mengkombinasikan sumber daya guna menerapkan strategi-strateginya. Pusat bagi setiap strategi penggunaan sumber daya adalah karyawan-karyawan organisasi. Seberapa baik sebuah organisasi memperoleh atau memelihara dan mempertahankan sumber daya manusianya merupakan determinan utama keberhasilan suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi atau institusi ditentukan oleh dua faktor utama yakni sumber daya manusia: karyawan atau tenaga kerja, kemudian sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja. Dari faktor utama tersebut sumber daya manusia atau karyawan lebih penting dari pada sarana dan prasarana. Secanggih dan selengkap apapun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi, tanpa adanya sumber daya yang memadai, baik jumlah (kuantitas), atau kemampuan (kualitas) maka niscaya organisasi tersebut tidak dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Kualitas sumber daya manusia tersebut diukur dengan prestasi kerja karyawan (*performance*) atau kinerja.

Tingkat tinggi rendahnya hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam pekerjaannya sering dinamakan prestasi kerja. Secara lebih jelas yang dimaksud

dengan prestasi kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, Hasibuan (2009:94). Prestasi kerja juga disebut dengan kinerja, menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prestasi kerja (kinerja) sangat penting sekali bagi organisasi sebagai tolak ukur untuk menentukan tingkat keefektifan pelaksanaan pekerjaan dari seorang karyawan atau pegawai. Kinerja menurut Griffin (2002:254) adalah “evaluasi formal terhadap seorang karyawan untuk menentukan keefektifan pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut”. Prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan maupun perusahaan, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja harus diperhatikan dan ditingkatkan.

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan sangatlah penting, baik dari segi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan hasil penilaian prestasi kerja digunakan dalam mengambil keputusan dalam berbagai hal seperti: pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek manajemen sumber daya manusia lainnya. Sedangkan bagi karyawan hasil dari prestasi kerja tersebut sebagai umpan balik bagi karyawan itu sendiri dan mengetahui: kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi

yang ada, hal itu bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir karyawan.

PT Nusantara Beta Farma adalah perusahaan yang bergerak dibidang farmasi. Perusahaan ini memproduksi obat-obatan yang termasuk kedalam obat generik. Perusahaan ini berada di jalan Padang-Bukit tinggi KM 25. Dalam perusahaan farmasi tentunya banyak perusahaan lain yang saling bersaing untuk menjadi yang lebih unggul baik perusahaan lokal maupun perusahaan multinasional.

Mengingat semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dewasa ini, tentunya semua perusahaan saling berkompetisi untuk tetap bertahan dalam dunia usaha, begitu juga dengan PT Nusantara Beta Farma yang selalu berusaha untuk mengetahui kompetensi yang terdapat dalam perusahaan, dengan cara melakukan penilaian prestasi kerja untuk melihat kelebihan dan kelemahan dari karyawannya.

Berdasarkan hasil tinjauan dokumentasi yang dilakukan pada perusahaan PT Nusantara Beta Farma, maka terlihat prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma masih kurang optimal, hal tersebut dapat terlihat dari pencapaian prestasi kerja karyawan pada tahun 2011 seperti yang tergambar pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma tahun 2011

Grade	Rentang nilai prestasi	Jumlah karyawan	Persentase
A	100-85	23	33,82%
B	84-70	37	54,41%
C	69-55	8	11,77%
D	54-40	-	-
E	39-0	-	-
Total karyawan		68	100%

Sumber: Departemen SDM PT Nusantara Beta Farma dan diolah (2011)

Dari data Tabel 1. dapat dilihat masih belum maksimalnya prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma, dimana hanya 33,82% atau 23 orang karyawan yang memperoleh prestasi kerja pada grade A yang telah sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, sedangkan 54,41% atau 37 orang karyawan berada pada grade B yang kurang dalam mencapai target sehingga belum maksimal terhadap hasil yang diharapkan, dan 11,77% atau 8 orang karyawan yang masih pada grade C yang mengindikasikan bahwa karyawan tersebut kurang mampu menjalankan tugas, dan tanggung jawab yang diberikan dan menurut HRD, karyawan tersebut jarang mencapai target. Jadi dapat disimpulkan masih ada 66,18% atau 45 orang lagi karyawan yang belum memiliki prestasi kerja yang optimal.

Jika prestasi karyawan PT Nusantara Beta Farma terus berada dalam posisi seperti itu, maka perusahaan akan sulit bersaing dalam globalisasi saat ini dan sulit untuk mewujudkan visi perusahaan untuk “menjadi industri farmasi yang terkemuka dipulau Sumatera”. Maka dari itu sebaiknya pihak manajemen tentunya harus meninjau penyebab dari kurang maksimalnya kontribusi yang diberikan oleh

karyawan PT Nusantara Beta Farma, agar menemukan sumber masalah dan dapat mengatasi masalah tersebut.

Banyak faktor yang menyebabkan rendahnya prestasi kerja (kinerja) suatu perusahaan diantaranya, menurut Sastrohardiwiryo (2002:22) pada umumnya prestasi kerja seseorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan. Sedangkan menurut Gibson (1977) dalam Notoatmodjo, (2009:124) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang di dikelompokkan menjadi 3 faktor:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari pemahaman terhadap pekerjaan, pengalaman kerja, latar belakang kerja, tingkat sosial dan demografi.
- b. Variabel organisasi, yang terdiri dari, kepemimpinan, disain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- c. Variabel psikologis yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian dan sebagainya

Perusahaan juga menyadari bahwa banyak faktor yang diduga menyebabkan karyawan yang memiliki prestasi yang rendah atau masih kurang optimal. Berdasarkan pengamatan dan dugaan sementara menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi dan keterampilan.

Menurut Farland dalam Danim (2004:55) kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan melukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan

atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuannya.

Pemimpin yang beorientasi pada peningkatan prestasi karyawan akan berusaha mempengaruhi kemampuan dan keterampilan karyawannya tersebut. Usaha yang lebih spesifik yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan adalah memberikan latihan dan bimbingan terhadap karyawannya, dengan memberikan latihan dan bimbingan tersebut dapat meningkatkan keterampilan karyawan, sehingga karyawan mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Namun masalah kepemimpinan masih terlihat pada PT Nusantara Beta Farma, dimana pimpinan kurang menerapkan kepemimpinan dengan baik. Pimpinan yang selalu sibuk diruangannya sendiri dan jarang meninjau kerja karyawan, sehingga hubungan antara karyawan dengan pimpinannya kurang dekat. Berdasarkan penuturan beberapa karyawan, pemimpin jarang memberikan pujian terhadap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik seperti cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, dan melakukan pekerjaan dengan baik. Pimpinan menganggap itu hal yang wajar. Jadi kurangnya respon pemimpin terhadap karyawan akan memberikan dampak yang negatif yaitu karyawannya kurang termotivasi untuk bekerja sehingga dapat menurunkan motivasi karyawan untuk berprestasi.

Pimpinan juga kurang memberikan arahan, intruksi dan kejelasan tugas terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa bingung dalam melakukan pekerjaan. Karena kebingungan tersebut banyak karyawan yang sering melakukan kesalahan dalam bekerja, dan sering menunggu atasan dulu sebelum melakukan peker-

jaan. Akhirnya pekerjaan tidak efektif dan banyak waktu yang terbuang. Disisi lain pimpinan kurang memperhatikan dan memonitor kemampuan karyawan, perusahaan tidak mengetahui kemampuan karyawan yang perlu ditingkatkan lagi karena adanya perubahan sistem dan alat bantu dalam menyelesaikan pekerjaan seperti dalam menggunakan mesin-mesin dan komputer.

Setiap karyawan tentunya memiliki keinginan dan kebutuhan dalam hidupnya. Kebutuhan tersebutlah yang menjadi dasar memotivasi seseorang. Demi memenuhi kebutuhan, karyawan akan senantiasa berusaha sungguh-sungguh dan mengarahkan kemampuan atau keterampilannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, agar kebutuhannya dapat terpenuhi. Karena tanpa adanya kemampuan dan keterampilan karyawan tidak akan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, walaupun dengan usaha yang keras, sehingga kebutuhan karyawan tidak akan terpenuhi. Motivasi itu sendiri menurut Danim (2004:15) sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau dalam kehidupan pada umumnya.

Kurang maksimalnya kinerja dari karyawan pada PT. Nusantara Beta Farma juga diindikasikan dari rendahnya motivasi untuk berprestasi yang ditunjukkan oleh beberapa karyawan yang bekerja hanya kalau ada pimpinan saat bekerja. Mereka tidak secara mandiri menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat, selalu menunda-nunda pekerjaannya.

Selain itu motivasi karyawan masih rendah juga terlihat pada saat observasi. Setelah jam istirahat siang adanya beberapa karyawan yang menunda-nunda untuk

memulai bekerja dengan alasan belum shalat, pada hal saat istirahat mereka malah berbincang-bincang, yang akhirnya telat makan siang dan shalat menjadi alasan agar mereka lambat memulai pekerjaannya. Pada saat sore banyak karyawan yang santai-santai di loker, padahal belum waktunya pulang, dan pekerjaan masih ada yang harus diselesaikan. Dengan alasan menunda-nunda pekerjaan, akan mengakibatkan target dari pekerjaan tersebut tidak terpenuhi.

Disamping kedua faktor tersebut diatas, keterampilan karyawan diduga juga mempengaruhi kurang optimalnya prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma. Keterampilan merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau tugas fisik tertentu. Keterampilan didasari oleh kemampuan, dimana kemampuan terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins, 1996:82).

Untuk melakukan pekerjaan tersebut karyawan harus mempunyai keterampilan karena tanpa adanya suatu keterampilan seseorang sulit untuk melakukan pekerjaan, apalagi pekerjaan yang dilakukan adalah suatu pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilan. Dengan adanya keterampilan akan mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaan, lebih efektif dan efisien, sehingga pekerjaan akan cepat terselesaikan. Karyawan yang memiliki keterampilan yang bagus tentunya memiliki prestasi yang bagus. Berbeda dengan karyawan yang mempunyai keterampilan yang rendah, prestasi kerja akan rendah karena sulit dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan informasi dari pihak HRD perusahaan, keterampilan karyawan juga masih kurang memadai untuk mengerjakan pekerjaannya, dimana masih ada

beberapa karyawan yang kurang memahami tentang nama dan fungsi dari formula bahan baku yang digunakan dalam pembuatan obat-obatan, sehingga dengan kurangnya pengetahuan dan keterampilan dalam meracik obat-obatan tersebut dapat memperlambat dari tugas yang telah diberikan.

Saat melakukan obeservasi peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa karyawan yang masih melakukan pekerjaan secara berulang-ulang karena melakukan kesalahan, masih lambat dalam menyelesaikan pekerjaan, serta belum optimal dalam menggunakan alat bantu penyelesaian pekerjaan, sehingga menyebabkan kurang efektif dan efisien dalam bekerja, yang juga berarti menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki keterampilan yang baik.

Dari uraian tersebut terlihat ada indikasi permasalahan prestasi kerja karyawan pada PT Nusantara Beta Farma yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti, motivasi kerja, kepemimpinan, keterampilan. Sehubungan dengan itu peneliti ingin mengkaji lebih lanjut lagi **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Keterampilan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt Nusantara Beta Farma**

## **B. Identifikasi Masalah**

Untuk mempermudah masalah yang akan dibahas dan mempermudah dalam pengumpulan data, maka perlu adanya pembatasan masalah. Adapun pembatasan masalah ini adalah:

1. Prestasi karyawan yang masih kurang optimal
2. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan pada PT Nusantara Beta Farma yang belum berjalan semestinya
3. Kurangnya pendekatan pimpinan dengan karyawannya
4. Kurangnya motivasi kerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan baik
5. Keterampilan karyawan yang masih kurang dalam menyelesaikan pekerjaan
6. Budaya organisasi yang masih kurang baik

## **C. Batasan Masalah**

Masih banyak faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja, namun berdasarkan identifikasi masalah maka pembahasan permasalahan prestasi kerja karyawan dalam penelitian ini difokuskan pada variabel yang diduga erat kaitannya dengan prestasi kerja dan mempengaruhi prestasi kerja karyawan yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan keterampilan.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan melalui keterampilan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma
2. Kepemimpinan melalui motivasi kerja dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma
3. Apakah motivasi kerja melalui keterampilan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma
4. Apakah keterampilan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan melalui keterampilan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta farma
2. Pengaruh kepemimpinan melalui motivasi kerja dan keterampilan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma
3. Pengaruh motivasi kerja melalui keterampilan kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT Nsantara Beta Farma
4. Pengaruh keterampilan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terutama pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

### **2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pentingnya kepemimpinan, motivasi kerja dan ketertarikan terhadap prestasi kerja

### **3. Bagi perusahaan**

Sebagai masukan kepada perusahaan untuk memperbaiki manajemen perusahaan. Sebagai umpan balik untuk mengambil keputusan manajemen, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### **4. Bagi Peneliti Lebih Lanjut**

Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi peneliti yang melakukan penelitian berikutnya yang sejenis.

## BAB II

### KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### A. KAJIAN TEORI

##### 1. Prestasi Kerja

###### a. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2009:94) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Menurut Wibowo (2007:7) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberi pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian prestasi kerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang menurut standar yang ditetapkan oleh perusahaan dalam suatu periode.

#### **b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Wibowo (2007:85) kinerja pekerjaan dipengaruhi oleh: (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap, (b) gaya bekerja, kepribadian, kepentingan/minat, (c) dasar-dasar nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2001:97) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja: kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Gibson (1977) dalam Notoatmodjo (2009:124) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang di dikelompokkan menjadi 3 faktor:

- a.. Variabel individu, yang terdiri dari pemahaman terhadap pekerjaan, pengalaman kerja, latar belakang kerja, tingkat sosial dan demografi.
- b. Variabel organisasi, yang terdiri dari, kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- c. Variabel psikologis yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian dan sebagainya

Kinerja mempunyai hubungan yang kausal dengan kompetensi, kinerja merupakan fungsi dari kompetensi. Kompetensi melukiskan pengetahuan, keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan yang efektif (Wirawan, 2009:9)

Pada dasarnya prestasi kerja ditentukan oleh tiga hal yaitu: kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan

### **c. Indikator Prestasi Kerja**

Menurut Desler (2003:329) indikator kinerja pegawai antara lain:

1. Kualitas kerja, akurasi, ketelitian, tingkat yang dapat diterimanya kinerja dari pekerjaan.
2. Produktivitas, kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan, keahlian praktis, teknik, informasi yang digunakan dipekerjaan.
4. Keandalan, kapabilitas individu yang dapat diandalkan dan mampu, menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan.

5. Keterpercayaan, tingkat dimana karyawan yang dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindak lanjutan.
6. Ketersediaan, tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
7. Kebebasan, tingkat dimana pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisor.

Menurut Mangkunegara (2009:75) indikator untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah:

1. Kualitas kerja, terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan
2. Kuantitas kerja. Kuantitas kerja yang diperhatikan apabila mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati dan kerajinan.
3. Dapat tidaknya diandalkan. Kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah, penguasaan terhadap pekerjaan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Berdasarkan uraian indikator diatas maka indikator kinerja yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Dapat tidaknya diandalkan

#### d. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2009:89) Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan efektifitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan berada didalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan – kebutuhan bawahnya.

- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan – kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)

#### **e. Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2009:96) metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dikelompokkan metode tradisional dan metode modern:

##### 1) Metode tradisional

###### a) *Rating scale*

Metode ini banyak digunakan supervisor atau atasan untuk mengukur karakteristik. Misalnya mengenai insentif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya

###### b) *Employee comparation*

Metode penilaian dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya

c) *Check list*

Metode dengan cara memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik tiap individu karyawan.

d) *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya.

e) *Critical incident*

Penilai mencatat setiap kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari dan dimasukkan kedalam buku catatan khusus.

2) Metode modern

a) *Assesment center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain.

b) *Management by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemputusan persoalan dengan memperhatikan

kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c) *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan

## 2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditentukan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah serta kepuasan kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Menurut Sunindhia (1993:27) kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Davis (1990:152) kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Sedangkan menurut Robbins (2002:163) berpendapat bahwa kepemimpinan

adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Ivancevich (2005:194) menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Kepemimpinan memakai pengaruh dalam lingkup atau situasi organisasi, untuk menghasilkan efek yang berarti dan berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan yang menantang

Berdasarkan para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memotivasi bawahan serta kemampuan berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

#### **b. Teori Kepemimpinan**

Gibson dalam Anoraga (1996:200) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan dapat dibedakan atas empat golongan besar

##### 1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini sering disebut teori "*The Great Man*" yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan

berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka.

## 2) Teori Kelompok

Anggapan dari teori ini adalah supaya kelompok bisa mencapai tujuan maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikutnya.

## 3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Model kepemimpinan kontijensi berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam Anoraga (1996:202) dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris seperti berikut:

- a) Hubungan pemimpin-anggota (pemimpin diterima oleh para pengikutnya)
- b) Derajat dari struktur tugas
- c) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat wewenang formal.

Manakala terjadi hal yang sebaliknya maka menurut Fiedler akan tercipta situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

## 4) Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Teori ini menganalisis dampak kepemimpinan (terutama pemimpin) terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Martin

Evans dan Robert House dalam Anoraga (1996:202) memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan:

- a) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*), bawahan mengetahui apa yang diinginkan karyawan, jadwal kerja yang harus diselesaikan dan memberikan pedoman yang khusus tentang bagaimana menyelesaikan tugasnya.
- b) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*), bersikap ramah tamah dan melitahkan kepedulian terhadap kebutuhan anggotanya.
- c) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*), berkonsultasi dengan bawahan dan menerima saran-saran mereka sebelum membuat keputusan
- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement Oriented*), mengatur tujuan-tujuan yang memiliki tantangan dan mengharapkan anggotanya bekerja dengan kinerja tertinggi mereka. Pemimpin akan bersifat fleksibel dan mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang tergantung pada situasinya. Situasi tersebut meliputi faktor kontingensi, lingkungan yang diluar kendali pimpinan (struktur tugas sistem teoritis formal dan kelompok kerja).

### c. Tipe-tipe Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2009:170) tipe kepemimpinan ada empat :

- 1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Orientasi kepemimpinan difokuskan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

#### 2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

#### 3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menekankan perilaku pimpinan untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

### **d. Fungsi Kepemimpinan**

Rivai (2009:34) mengemukakan bahwa secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5) Fungsi Pengendalian

Bermaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang

efektif,. Sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian dalam Amirullah dan Haris Budiono (2004:245) mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1) Fungsi Penentu Arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

2) Fungsi Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan.

3) Fungsi Komunikator

Ini lebih ditekankan pada kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4) Fungsi Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

5) Fungsi Integrator

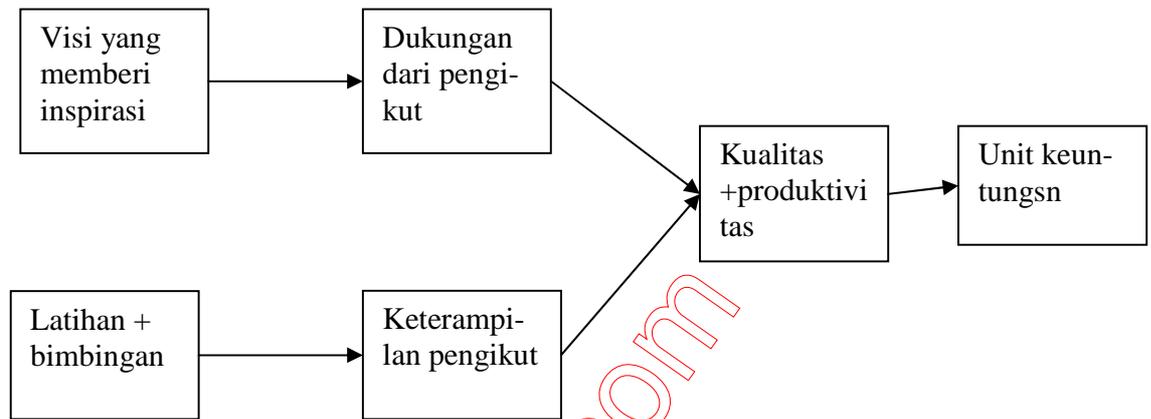
Fungsi ini yang bertujuan untuk menyatukan para bawahanya yang pada dasarnya memiliki berbagai macam perbedaan.

**e. Indikator Kepemimpinan**

Sebagai seorang pemimpin, seharusnya didalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan dalam kehidupan organisasi. Berdasarkan beberapa teori diatas, indikator yang digunakan untuk menilai persepsi karyawan tentang kepemimpinan adalah :

- 1) Mengarahkan.
- 2) Komunikator.
- 3) Fungsi partisipasi.
- 4) Mediator

**f. Hubungan kepemimpinan dengan prestasi kerja melalui keterampilan karyawan**



**Gambar. Rantai sebab akibat dampak dari dua jenis perilaku kepemimpinan  
(Sumber: Yulk 2001:12)**

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan dapat merubah perilaku karyawannya yang akhirnya mempengaruhi keterampilan karyawan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik, dengan usaha yang dilakukan pimpinan yaitu dengan memberikan bimbingan. Dampak dari perilaku kepemimpinan tergantung pada seberapa baik para pengikut melaksanakan tugas-tugasnya dengan kesadaran yang dimiliki oleh pengikut dan seberapa besar pimpinan dapat meyakinkan para pengikutnya untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan keterampilannya.

**g. Hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan**

Teori path goal dalam Thoha (2009:43) menyatakan bahwa: perilaku pimpinan akan menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahan) jika:

- 1) Perilaku tersebut dapat dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektifitas dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang memberi latihan, dukungan dan penghargaan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja, jika tidak dengan cara demikian, maka para bawahan akan merasa kekurangan

Kemudian dijelaskan seorang pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan kepada kejelasan tugas-tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan pekerjaan secara efektif. Dan didukung oleh Yulk (2001:7) kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan

### **3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau menurotif, antara lain kebutuhan (*needs*), desakan (*urge*) keinginan (*wish*) dan dorongan (*drive*). Menurut Handoko (2000:252) istilah motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keingi-

nan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Motif merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Keinginan tersebut terdiri dari keinginan untuk hidup, keinginan untuk suatu posisi, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan pengakuan

Motivasi adalah suatu yang selalu difikirkan atau diinginkan seseorang yang dapat mengarahkan, mendorong atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Bentuk dorongan ini berupa motivasi. Motivasi ini mengarahkan seseorang untuk menentukan atau menetapkan tindakan yang menghasilkan tujuan yang diharapkan (Robbins, 1996:197).

Winardi (2004:6) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut:  
“motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi atau kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Robbins (1996:198) motivasi merupakan kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Kebutuhan disini menyatakan sebagai suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik.

Menurut Anoraga (1998:35) motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi kerja karyawan biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Untuk itu dalam motivasi karyawan, pemimpin harus mampu memperhatikan dan mempertimbangkan kemampuan dan potensi psikis mereka agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan suatu organisasi dan juga perlu memperhatikan kebutuhan karyawan.

Lebih lanjut pengertian motivasi kerja menurut Danim (2004:23) adalah dorongan yang muncul pada diri individu untuk secara sadar melakukan pekerjaan yang dihadapi. Kesadaran yang dimaksud disini dapat bersumber dari faktor internal maupun dari faktor eksternal.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan dorongan dan keinginan seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan cara sadar yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal.

## **b. Tipe-Tipe motivasi**

Menurut Danim (2004:17) secara umum motivasi dapat diklasifikasikan kedalam empat jenis yang satu sama lain memberi warna terhadap aktivitas manusia, diantaranya adalah:

### 1) Motivasi positif

Motivasi positif didasarkan atas keinginan manusia untuk mencari keuntungan-keuntungan tertentu. Motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha membangkitkan motif, dimana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu padanya. Jenis motivasi positif antara lain: imbalan yang menarik, informasi tentang pekerjaan, jabatan dll.

### 2) Motivasi negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut, misalnya; takut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji, dan takut dijauhi oleh rekan kerja. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan, personalia organisasi tidak kreatif, serba takut dan serba terbatas gerakannya

### 3) Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu

sendiri. Motivasi muncul dari dalam diri individu karena memang individu itu mempunyai kesadaran untuk berbuat.

#### 4) Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan di luar diri pekerja itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesehatan, kesempatan cuti, dll.

Menurut Pasolong (2010:151) adapun alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada seseorang dapat berupa:

- a) *Materil incentive*: yaitu motivasi yang bersifat imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan seperti: uang dan barang-barang.
- b) *Non materil incentive*: alat perangsang yang diberikan kepada karyawan yang bukan berupa materil, seperti: penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang baik, dll.

#### c. Teori Motivasi

##### 1) Hierarki teori kebutuhan (*hierarchical of needs thry*)

Menurut Maslow pada setiap diri manusia itu tersiri atas lima kebutuhan, yaitu:

- c) Kebutuhan fisiologis; dimana adanya kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual

- d) Rasa aman; adanya kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup
- e) Kepemilikan social; kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dikelompok, beafiliasi, berinteraksi, kebutuhan untuk mencintai dan dicintai
- f) Penghargaan diri; kebutuhan akan harga diri, dihormati, dan dihargai orang lain.
- g) Aktualisasi; kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuha untuk berpendapat dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik.

2) Teori X dan teori Y ( dalam Rivai, 2005:460-461)

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label X, dan positif dengan tanda label Y. McGregor mengasumsikan perilaku manusia dalam organisasi:

Teori X

- a) Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan akan menghindar atau bemalas-malasan dalam bekerja.
- b) Semenjak karyawan tidak suka dan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan harus ditakuti untuk menerima sanksi hukuman jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin
- d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas faktor lain yang berhubungan erat dengan pekerjaan.

Sebaliknya teori Y memiliki asumsi-asumsi:

- a) Karyawan memandang pekerjaan suatu yang wajar
- b) Manusia akan melatih tujuan pribadi dan mengontrol diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif
- c) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

Semua manejer harus menggunakan kedua jenis motivasi, masalah utama dari teori ini adalah proporsi penggunaannya, jika para pemimpin percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka lebih banyak menggunakan motivasi teori X, sebaliknya jika pemimpin percaya kesenangan menjadi dorongan bekerja, maka akan digunakan motivasi yang positif

### 3) Teori prestasi dari McClelland

Menurut David McClelland dalam Handoko, (2000:261-262) menemukan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. McClelland melalui riset empiriknya, menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan dan professional mempunyai tingkat motivasi berprestasi diatas rata-rata.

Mc Clelland juga menemukan bahwa kebutuhan prestasi tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa. Orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik tertentu:

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan. Menyukai suatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan.
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasi

Melalui program pengembangan manajemen, para manajer dapat mendasarkan pada teori prestasi dari McClelland ini untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan, karena motivasi berprestasi dapat diajarkan melalui berbagai bentuk latihan

#### 4) Teori Patton

Menurut Patton dalam Danim (2004:28) motivasi merupakan fenomena kehidupan yang kompleks. Setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda dan banyak jenisnya. Motivasi menurut Patton dipengaruhi oleh dua hal, yaitu individu itu sendiri dan situasi yang dihadapi atau motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivator yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Tuntutan akan dunia kerja
- b) Posisi
- c) Kepemimpinan
- d) Persaingan
- e) Ketakutan dan uang

#### 5) Teori dua faktor

Teori dua faktor (*the two factors theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg, teori ini juga dikenal dengan *motivator-higiennes*. Herzberg berpendapat bahwa ada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab dan kemajuan. Termasuk kedalam faktor ekstrinsik adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik *supervise*, kebijakan *administrative*, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik berpengaruh besar terhadap motivasi seseorang.

#### 6) Teori pengharapan

Konsep ini berhubungan dengan motivasi, dimana individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi bila mereka melihat:

- a) suatu kemungkinan (probabilitas) tinggi bahwa usaha mereka mengacu pada prestasi yang tinggi, b) suatu probabilitas tinggi bahwa prestasi tinggi akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan, c) bahwa hasil-

hasil tersebut akan menjadi pada keadaan keseimbangan, penarik efektif bagi mereka.

Teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil alternatif dari perilakunya.

Menurut Victor Vroom, dikenal sebagai teori nilai-pengharapan Vroom, orang dimotivasi untuk bekerja bila mereka: a) mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan mengarah balas jasa tertentu, b) menilai balas jasa sebagai usaha hasil dari usaha-usaha mereka.

#### 7) Pembentukan perilaku

B.F. Skinner mengemukakan pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan merubah perilaku kerja yaitu teori pembentukan perilaku (*operant conditioning*) atau sering disebut dengan istilah lain seperti: *behavior modification*, *positive reinforcement*, dan *Skinnerian conditioning*. Pendekatan ini didasarkan terutama atas hukum pengaruh (*law of effect*), yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Dengan demikian perilaku individu di waktu mendatang dapat diperkirakan atau dipelajari dari pengalaman di waktu yang lalu.

**d. Indikator Motivasi**

Menurut mangkunegara (2009:111) indikator motivasi adalah

1. Kerja keras
2. Orientasi masa depan
3. Tingkat cita-cita yang tinggi
4. Orientasi tugas/sasaran
5. Usaha untuk maju
6. Ketekunan
7. Rekan kerja yang dipilih oleh ahli
8. Pemanfaatn waktu

Sedangkan menurut McClelland, orang-orang yang mempunyai kebutuhan prestasi mempunyai karakteristik:

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak
2. Mempunyai kecenderungan untuk tujuan prestasi
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik
4. Mempunyai perencanaan jangka panjang

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka indikator yang digunakan adalah:

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak
2. Mempunyai kecenderungan untuk tujuan prestasi

3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik
4. Mempunyai perencanaan jangka panjang

**e. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Danim (2004:30) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan administrator
- b) Sikap individu
- c) Dan situasi kerja

**f. Tujuan motivasi kerja**

Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2006:146) antara lain sebagai berikut:

- 1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- 2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- 3) mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
- 4) meningkatkan disiplin karyawan;
- 5) mengaktifkan pengadaan karyawan;
- 6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- 7) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan;
- 8) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- 9) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **g. Metode Motivasi**

Menurut Hasibuan (2006:149) ada dua metode yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

#### **1) Motivasi langsung**

Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan langsung kepada individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

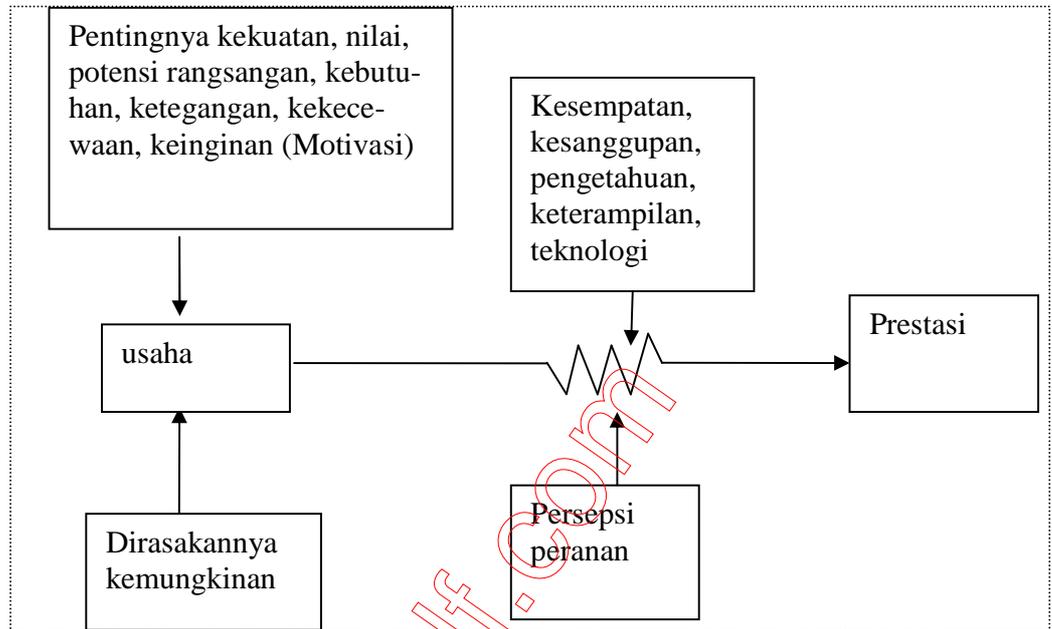
#### **2) Motivasi tak langsung**

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga pegawai bersemangat melakukan pekerjaan. Misalnya kursi yang empuk, suasana pekerjaan yang serasi, ruangan kerja yang terang dan nyaman, serta penempatan yang tepat.

### **h. Hubungan Motivasi Terhadap prestasi kerja melalui keterampilan**

Hubungan motivasi terhadap prestasi kerja tidak bisa secara langsung, yang mana harus melalui variabel perantara dahulu, salah satunya adalah keterampilan. Hal tersebut dapat terlihat pada Gambar 1.

Proses motivasi yang digambarkan oleh Kast (1995:403)



Gambar 2. Proses Motivasi

Berdasarkan Gambar 2. dapat dilihat bahwa motivasi timbul karena adanya keinginan dan kebutuhan, kemudian adanya usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut, yang diarahkan dan didorong oleh kesempatan, kesanggupan, pengetahuan, keterampilan dan teknologi maupun persepsi peranan untuk mencapai prestasi yang diinginkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dan prestasi tidak bisa secara langsung, harus melalui beberapa variabel perantara dahulu seperti yang terdapat pada Gambar 1. Penjelasan tersebut juga didukung oleh Porter-Lawler dalam Luthan (2006:288) bahwa usaha (kekuatan atau motivasi) tidak secara langsung menghasilkan kinerja. Kinerja dihubungkan dengan kemampuan dan karakter serta persepsi peran

## 4. Keterampilan

### a. Pengertian Keterampilan

Membahas tentang kualitas dan kemampuan akan sangat terkait dengan prestasi kerja, serta beberapa faktor yang berpengaruh pada prestasi kerja tersebut. Sedangkan menurut Hasibuan (2000:54) keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Gibson (1996:127) keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti keterampilan mengoperasikan komputer, atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok.

Keterampilan didasari oleh kemampuan. Keterampilan (kemampuan) merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu (Robbins, 2006:52)

### b. Jenis-Jenis Keterampilan

Menurut Robbins (2006:52) jenis keterampilan atau kemampuan antara lain:

#### 1) Kemampuan intelektual

Kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan keinginan mental. Secara umum, semakin banyak pemrosesan informasi yang ada dalam suatu pekerjaan, semakin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal yang diperlukan untuk mela-

kukan pekerjaan tersebut dengan sukses. Berbagai uji yang dirancang untuk mengetahui tingkat kemampuan intelektual seseorang (IQ) namun tidak selamanya IQ menentukan kinerja. Maka kemampuan intelektual ini diikuti oleh kemampuan verbal, numeris, runga, dan perceptual.

## 2) Kemampuan fisik

Kemampuan fisik yaitu kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Sedangkan menurut Wirawan (2009:29) keterampilan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a) Keterampilan horizontal, yaitu luas cakupan keterampilan dalam bentuk jumlah tugas-tugas secara horizontal yang dapat dilakukan oleh seorang pegawai
- b) Keterampilan vertikal, yaitu tinggi rendahnya keterampilan dalam level birokrasi
- c) Keterampilan mendalam, yaitu tinggi rendahnya keterampilan untuk melaksanakan sejumlah bidang pekerjaan yang sama.
- d) Keterampilan dasar, yaitu tinggi rendahnya keahlian dalam keterampilan dasar, seperti matematika, kefasihan bahasa asing, keterampilan komunikasi.

### c. Indikator keterampilan

Griffin (2002:160) membagi keterampilan dalam beberapa kategori sebagai berikut:

- 1) Keterampilan teknis (*technical skill*). Merupakan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas khusus. Pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan dan kemampuan untuk menggunakan peralatan.
- 2) Keterampilan untuk melakukan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Merupakan kemampuan untuk mengerti dan bekerja sama dengan orang lain. Pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses-proses hubungan antar pribadi, kemampuan berkomunikasi, serta kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif
- 3) Keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Merupakan kemampuan untuk berfikir pada hal yang abstrak, mendiagnosa, dan menganalisa situasi yang berbeda serta melihat jauh ke depan kepandaian dalam membentuk konsep yang didalam terdapat terdapat kreatifitas dan pemecahan masalah, berfikir secara induktif dan deduktif.

Berdasarkan pernyataan diatas maka keterampilan seseorang dalam bekerja dapat dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur
- 2) Kemampuan bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan

- 3) Kemampuan mengantisipasi munculnya permasalahan dalam bekerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Untuk mendukung penelitian ini, terdapat penelitian sebelumnya yang mengkaji dan meneliti masalah serupa yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Afrial (2007) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Situasi Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Proyek Irigasi Dan Rawa Andalan Sumatera Barat” bahwa hasil penelitian tentang kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ferry (2011) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus Of Control* dan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kantor Wilayah Padang” bahwa hasil penelitian tentang keterampilan menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

## **C. Kerangka Konseptual**

Prestasi kerja karyawan adalah cerminan dari prestasi kerja perusahaan, apabila prestasi kerja karyawan bagus, maka prestasi kerja perusahaan juga akan baik. Namun sebaliknya jika prestasi kerja karyawan rendah, maka prestasi kerja perusahaan juga akan rendah sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan baik.

Seorang pemimpin yang efektif adalah pimpinan yang mampu merubah perilaku karyawannya dan membangun hubungan yang baik dengan bawahannya. Perilaku pimpinan merupakan faktor motivasional bagi bawahannya. Seorang pemim-

pin tentunya mampu untuk mengarahkan, membimbing dan mendukung karyawannya agar lebih semangat dalam bekerja. Dengan motivasi dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan terhadap karyawannya akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, karena dengan kesungguhan tersebut akan mendapatkan hasil yang baik.

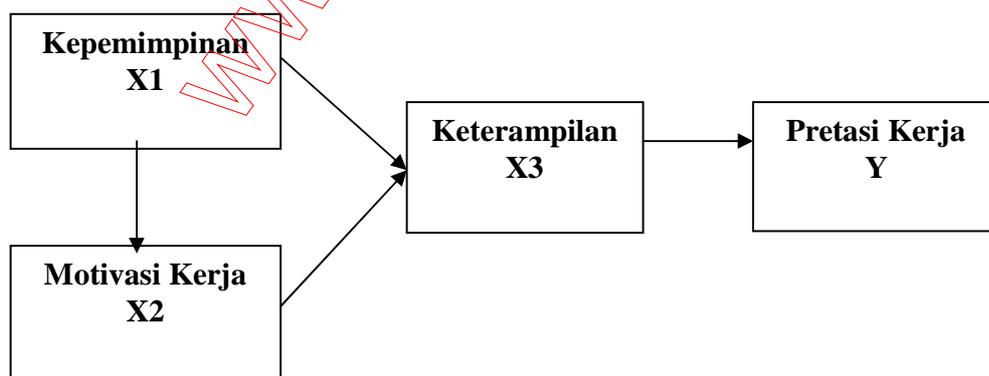
Seorang pemimpin yang berorientasi pada peningkatan prestasi karyawan, pimpinan harus mampu memperkuat karyawannya dalam bekerja, yang bukan berarti memberikan orang lain kekuatan, melainkan membebaskan menggunakan kekuatan dan keahlian yang mereka miliki. Menciptakan sebuah iklim dimana orang merasa dilibatkan dan dipentingkan. Dimana intinya adalah pimpinan tersebut tidak hanya mengarahkan dan memotivasi karyawan saja, namun juga harus mampu memberdayakan kemampuan atau keterampilan karyawan dan berusaha untuk mempengaruhi bawahannya agar menggunakan kemampuan atau keterampilan secara maksimal, untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

Karyawan yang memiliki motivasi mempunyai hasrat dan keinginan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Untuk memenuhi kebutuhan karyawan akan berusaha dan mengarahkan segenap kemampuan atau keterampilannya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Mereka akan berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi dan mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan oleh perusahaan, penghargaan akan diraih apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang bagus. Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan tidak bisa hanya dengan usaha yang keras tapi juga harus menggunakan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan-

nya, sehingga mendapatkan hasil yang bagus dan prestasi kerja yang tinggi. Karena tanpa adanya keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan karyawan tidak akan mampu melaksanakan pekerjaan, walaupun dengan usaha yang keras.

Keterampilan yang dimiliki oleh karyawan adalah modal dasar untuk melakukan pekerjaan, karena tanpa adanya suatu keterampilan seseorang akan sulit untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang profesional selalu menggunakan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pekerjaan diselesaikan dengan baik. Dengan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan akan mempermudah dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan akan mampu menghadapi kendala dan hambatan dalam bekerja sehingga pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien dan memperoleh prestasi kerja yang bagus.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka konseptual

**D. Hipotesis:**

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, dan kerangka konseptual diatas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan melalui keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma
2. Kepemimpinan melalui motivasi kerja dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma
3. Motivasi kerja melalui keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma
4. Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan keterampilan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya yaitu BAB IV, maka dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

1. Kepemimpinan melalui keterampilan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma, dimana berdasarkan pengolahan data terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterampilan pada dengan  $t_{hitung} = 1.437$  sig.  $0.156 > 0.05$ , artinya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap keterampilan karyawan PT Nusantara Beta Farma
2. Kepemimpinan melalui motivasi kerja dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma, Dimana berdasarkan pengolahan data terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada dengan  $t_{hitung} = 4.792$  sig.  $0.00 > 0.05$ , sedangkan pengaruh secara tidak langsung sebesar 4,11%, artinya dengan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan prestasi

- kerja karyawan dengan cara memotivasi kerja karyawan dan mengeh-  
 rahkan segenap kemampuannya.
3. Motivasi melalui keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Nusantara Beta Farma. Dimana berdasarkan pengolahan data terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap keterampilan pada dengan  $t_{hitung} = 2.382$  sig.  $0.021 > 0.05$ , artinya motivasi kerja berpengaruh terhadap keterampilan karyawan PT Nusantara Beta Farma. Besarnya pengaruh motivasi melalui keterampilan terhadap prestasi kerja sebesar 8,52%. Artinya dengan motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan prestasi kerja yang baik melalui keterampilan kerja yang memadai yang dimiliki oleh karyawan.
  4. Keterampilan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma. Dengan nilai  $t_{hitung} = 3.271$  sig.  $0.002 < 0.05$ . Dengan pengaruh langsung sebesar 16%. Hal ini berarti apabila keterampilan karyawan diperbaiki tentunya meningkatkan prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma

## B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan perusahaan agar dapat meningkatkan Prestasi kerja karyawan PT Nusantara Beta Farma guna tercapainya tujuan perusahaan:

1. Untuk variabel keterampilan, kepemimpinan merupakan yang mempunyai pengaruh dan kontribusi yang besar terhadap prestasi kerja karyawan. Untuk itu keterampilan harus selalu menjadi perhatian utama oleh manajemen perusahaan, karena untuk menyelesaikan pekerjaan tentunya membutuhkan keterampilan yang memadai. Untuk meningkatkan keterampilan tentunya pihak perusahaan memberikan pengarahan dan pelatihan terhadap karyawannya.
2. Variabel motivasi kerja, seorang pemimpin harus mampu mendorong dan memotivasi karyawannya, dengan cara menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi karyawannya dan memperhatikan sikap karyawannya dimana karyawan harus mampu mempersiapkan diri untuk masa yang akan datang dan menyukai tantangan dalam bekerja
3. Untuk variabel kepemimpinan, pimpinan perusahaan PT Nusantara Beta Farma harus menyadari kekurangannya untuk memperbaiki hal tersebut pimpinan harus mampu memotivasi dan dan memperhatikan kemampuan karyawannya, pimpinan harus menjelaskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien kepada bawahannya.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agus. Irianto. 2007. *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Kencana
- Amirullah dan Haris Budiono. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Anwar Prabu Mangkunegara . 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1990. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: PT Prenhalindo
- Gibson, James L. 1990. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur Dan Proses Ed 4 (Terjemahan)*. Jakarta: erlangga
- Gibson James L dan Ivancevich. 1996. *Organisasi*. Jakarta. Binarupa
- Griffin, Ricky w& Ronal J.Ebert. 2002. *Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Harbani Pasolong. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Husein Umar. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Ivancevich, John M dan Donely. 2005. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- J Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemasalahan Manajemen*. Jakarta: PT Grafindo
- Kast, Freemont E.1995. *Organisasi Dan Manajemen Jilid 1*. Jakarta. Bumi aksara
- Malayu Sp Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara