

## **TESIS**

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PERSONEL PADA PUSAT KOMANDO DAN PENGENDALIAN TNI ANGKATAN LAUT**

**Disusun Oleh :**

<b>NAMA</b>	<b>: INDRA DHANY, S.Sos</b>
<b>NPM</b>	<b>: 1864007012</b>
<b>JURUSAN</b>	<b>: ADMINISTRASI PUBLIK</b>
<b>PROGRAM STUDI</b>	<b>: ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA</b>
<b>KONSENTRASI</b>	<b>: MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR</b>

**Diajukan untuk memenuhi sebagian Syarat  
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik  
(M.Tr.A.P.)**



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**2020**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

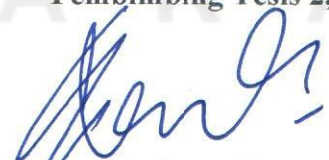
**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

**Nama : INDRA DHANY, S.Sos**  
**Nomor Pokok Mahasiswa : 1864007012**  
**Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**  
**Judul Tugas Akhir/Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PERSONEL PADA PUSAT KOMANDO DAN  
PENGENDALIAN TNI ANGKATAN LAUT**

**Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pembimbing Tesis 1,**

  
**(Yogi Suwarno, Ph.D)**

**Pembimbing Tesis 2,**

  
**(Dr. Elisabeth Tanti P., S.pt. M.M)**

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

## LEMBAR PENGESAHAN

**NAMA** : INDRA DHANY, S.Sos  
**NPM** : 1864007012  
**PROGRAM STUDI** : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
**JUDUL TESIS** : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PERSONEL PUSAT KOMANDO DAN  
PENGENDALIAN TNI ANGKATAN LAUT

Telah Mempertahankan Tesis di hadapan Panitia Penguji Tesis  
Program Magister Ilmu Administrasi,  
Politeknik STIA LAN Jakarta, pada :

Hari : Jumat  
Tanggal : 19 Juni 2020  
Pukul : 10.00 – 11.00 WIB

## TELAH DINYATAKAN LULUS

### PANITIA PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Asropi, M.Si : .....  
Sekretaris : Dr. Hamka, MA : .....  
Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si : .....  
Pembimbing Tesis : 1. Yogi Suwarno, MA, Ph.D : .....  
2. Dr. Elisabeth Tanti P, M.M. : .....



*[Handwritten signatures of the three members of the Tesis Examination Committee: Ketua Sidang, Sekretaris, and one of the Anggota.]*

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indra Dhany, S.Sos  
NPM : 1864007012  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir /Tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir/Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis



Indra Dhany

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PERSONEL PADA PUSAT KOMANDO DAN PENGENDALIAN TNI ANGKATAN LAUT”**

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Maister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) dalam bidang Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA) pada Politeknik Sekolah Tinggi Administrasi Lembaga Administrasi Negara (Politeknik STIALAN).

Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis memberikan rasa hormat & menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A., selaku Ketua Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN) Jakarta.
2. Kepala Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut yang telah memberikan izin dalam proses penelitian dan pengambilan data guna keperluan penyusunan tesis ini.
3. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah berkenan berbagi ilmu selama proses pendidikan.
4. Seluruh anggota Dispenal yang telah memberikan dukungan dalam proses penelitian dan pengumpulan data.
5. Seluruh Staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi pendidikan.
6. Orang Tua beserta seluruh keluarga tercinta yang selalu mendoakan, memberikan dukungan, dan motivasi dalam proses penyelesaian pendidikan dan pengerjaan tesis ini.
7. Untuk teman-teman dan senior yang selalu siap diajak bertukar pikiran dan seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu namanya, baik dari dinas, instansi, maupun perorangan yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Namun, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat dan dapat dikembangkan dalam penelitian berikutnya. Masukan, saran, dan kritik yang sifatnya membangun selalu penulis harapkan demi kebaikan ke depan.

Jakarta, Agustus 2020  
Penulis

Indra Dhany



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRAK**

INDRA DHANY, 1864007012

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PERSONEL PADA PUSAT KOMANDO DAN PENGENDALIAN  
TNI ANGKATAN LAUT

---

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi organisasi TNI didalam menjalankan tugas pokoknya sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI. Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut (Puskodal TNI AL) telah melakukan pembinaan personel secara berkesinambungan berdasarkan hasil kinerja personel yang didapat melaui kepemimpinan motivasi dan kemampuan secara konsisten. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi khususnya Kepemimpinan transformasional dimana pemimpin/atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan lainnya kearah moral sehingga kedua belah pihak mempunyai motivasi tinggi dalam mencapai tujuan. Selain itu, keberhasilan sebuah organisasi juga ditentukan oleh Kinerja personel yang dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu motivasi yang kuat dari dalam diri pegawai, organisasi, dan lingkungan. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja personil sehingga diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dari masing-masing variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja personel. Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh sebesar 0,609 terhadap kinerja personel ( $Y$ ) dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5.490 > 2.000$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja personel. Variabel motivasi ( $X_2$ ) memiliki besarnya pengaruh sebesar 0,662 terhadap kinerja personel ( $Y$ ) dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,490 > 2.000$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Hal ini berarti variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja personel. Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja personel ( $Y$ ) memiliki nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $.19.766 > 4,08$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . Hal ini

berarti variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja personel.

**Kata kunci : Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja personel**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRACT**

INDRA DHANY, 1864007012

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MOTIVATION ON  
PERSONELS' JOB PERFORMANCE AT THE COMMAND AND CONTROL CENTER OF  
INDONESIAN NAVY

---

Human Resources (HR) are very important for TNI organization in carrying out its main duties as mandated in Law Number 34 of 2004 concerning TNI. The Indonesian Navy Command and Control Center (Puskodal TNI AL) has continuously developed its personnels based on personnels's job performance obtained through both consistent leadership and motivation. Leadership becomes one of the important factors for the success of an organization, especially transformational leadership where leaders/superiors and subordinates push each other towards morale so that both parties have high motivation in achieving the goals. In addition, the success of an organization is also determined by the performance of personnel who are influenced by 3 (three) factors such as a strong motivation arisen from employees, organization, and the environment. This study examines the influence of transformational leadership style and motivation on personnels's job performance so that it is known that there is a positive influence of each independent variable, namely transformational leadership and motivation on personnel performance. The transformational leadership variable (X1) has an effect of 0.609 on personnels' job performance (Y) and the t-count value of  $t\text{-count} > t\text{-table}$  is  $5,490 > 2,000$  with a significance level of  $\alpha = 5\%$ . This means that the transformational leadership variable has a positive effect on personnel performance. Motivation variable (X2) has a magnitude of influence of 0.662 on personnel performance (Y) and  $t\text{-count} > t\text{-table}$  is  $5.490 > 2.000$  with a significance level of  $\alpha = 5\%$ . This means that the motivational variable has a positive effect on personnel performance. The transformational leadership variable (X1) and motivation (X2) on personnel performance (Y) have a F-count value of  $F\text{-count} > F\text{-table}$  that is  $.19.766 >$

4.08 with a significance level of  $\alpha = 5\%$ . This means that transformational leadership and motivation variables have a positive effect on personnels' job performance.

**Keywords:** Transformational leadership style, motivation, personnels' job performance



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	11
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori.....	13
B. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	40
C. Definisi Operasional Variable dan Indikator .....	45
D. Kerangka Berpikir .....	46
E. Hipotesa Penelitian .....	47

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metodologi Penelitian .....	49
B. Populasi, Sample dan Teknik Penelitian .....	49
C. Teknik Pengumpulan Data .....	51
D. Variable Penelitian .....	53
E. Instrument Penelitian .....	54
F. Pengujian Instrument.....	55
G. Teknik Pengolahan Data & Analisis .....	62

#### BAB IV PEMBAHASAN

A.	Karakteristik Personel Puskodal .....	72
B.	Deskripsi Data .....	75
C.	Uji Asumsi Klasik .....	92
D.	Hasil Pengujian Hipotesis .....	99
E.	Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	106
F.	Pembahasan hasil Penelitian .....	109

#### BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI dan SARAN

A.	Kesimpulan .....	114
B.	Implikasi Penelitian Bahan Penelitian .....	115
C.	Saran .....	118

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN – LAMPIRAN

#### RIWAYAT HIDUP

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Daftar Personel Puskodal .....	5
Tabel 2	Daftar Absensi Personel Puskodal .....	6
Tabel 3	Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	43
Tabel 4	Distribusi Sampel Menurut Klasifikasi Jabatan.....	50
Tabel 5	Kisi-kisi dan Instrumen.....	55
Tabel 6	Hasil Uji Validitas Item Pernyataan Variabel Kinerja .....	57
Tabel 7	Hasil Uji Validitas Item Pernyataan Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	58
Tabel 9	Hasil Uji Validitas Putaran Kedua Item Pernyataan Variabel kepemimpinan Transformasional .....	59
Tabel 9	Hasil Uji Validitas Item Pernyataan Variabel Motivasi.....	59
Tabel 10	Hasil Uji Reliabilitas .....	62
Tabel 11	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r .....	70
Tabel 12	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Umum .....	73
Tabel 13	Data Pendidikan & Pengembangan Militer .....	74
Tabel 14	Data Lama Penugasan Responden .....	74
Tabel 15	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 1 .....	75
Tabel 16	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 2 .....	76
Tabel 17	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 3 .....	76
Tabel 18	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 4 .....	77
Tabel 19	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 5 .....	77
Tabel 20	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 6 .....	78
Tabel 21	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 7 .....	78
Tabel 22	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 8 .....	79
Tabel 23	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 9 .....	79
Tabel 24	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 10 .....	80
Tabel 25	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 11 .....	80
Tabel 26	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 12 .....	81
Tabel 27	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 1 .....	81

Tabel 28	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 2 .....	82
Tabel 29	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 3 .....	82
Tabel 30	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 4 .....	83
Tabel 31	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 5 .....	83
Tabel 32	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 6 .....	84
Tabel 33	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 7 .....	84
Tabel 34	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 8 .....	85
Tabel 35	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 1 .....	86
Tabel 36	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 2 .....	86
Tabel 37	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 3 .....	87
Tabel 38	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 4 .....	87
Tabel 39	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 5 .....	88
Tabel 40	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 6 .....	88
Tabel 41	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 7 .....	89
Tabel 42	Tanggapan Responden atas Pernyataan No 8 .....	89
Tabel 43	Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Kineja .....	90
Tabel 44	Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	91
Tabel 45	Deskriptif Jawaban Responden Pada Motivasi .....	92
Tabel 46	Hasil Uji Lineritas Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja .....	94
Tabel 47	Hasil Uji Lineritas Variabel Motivasi terhadap Kinerja .....	95
Tabel 48	Hasil Uji Multikolinieritas .....	96
Tabel 49	Uji Heteroskedastissitas .....	98
Tabel 50	Hasil Uji Non-Autokorelasi .....	99
Tabel 51	Hasil Uji Parsial (t) Coefficients .....	100
Tabel 52	Hasil Analisis Linier Berganda .....	101
Tabel 53	Hasil Uji F Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Personel Puskodal.....	103
Tabel 54	Hasil Uji Kpefisiensi Korelasi dan Determinasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	104

Tabel 55	Hasil Uji Koefisiensi Korelasi dan Determinasi Motivasi terhadap Kinerja.....	105
Tabel 56	Hasil Uji Koefisiensi Korelasi dan Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja.....	106



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Sebaran Data Penilaian Kinerja Puskodal TNI AL .....	7
Gambar 2	<i>Maslow's Need Hierarchy</i> .....	33
Gambar 3	Korelasi antar Variabel .....	47
Gambar 4	Grafik P-P Plot .....	93
Gambar 5	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	97

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang.**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain. Untuk itu manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi, berkinerja baik dan berdisiplin tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Demikian halnya dengan sumber daya manusia dalam organisasi Tentara Nasional Indonesia, peran SDM sangatlah penting bagi organisasi TNI. Sesuai dengan UU RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI, tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah NKRI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Sebagai komponen utama sistem pertahanan negara, TNI memiliki peran yang sangat penting dalam sistem pemerintahan negara untuk mengamankan kepentingan nasional guna mencapai tujuan nasional. Berangkat dari tugas pokok tersebut diatas, maka tantangan tugas dan spektrum ancaman bagi TNI dimasa depan akan semakin kompleks dan sulit diprediksi. Hal ini membutuhkan kemampuan TNI untuk senantiasa melakukan peningkatan kualitas

peran, fungsi dan tugas pokoknya secara menyeluruh, sesuai dengan dinamika perkembangan lingkungan, globalisasi dan kemajuan teknologi. Peran TNI dalam kehidupan berbangsa dan bernegara tidak pernah terlepas dari hakikat keberadaan TNI dalam konteks kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal ini tercermin pada jati diri TNI sebagai tentara rakyat, tentara pejuang, tentara nasional dan tentara profesional. Persatuan dan kesatuan bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah hal yang tidak bisa ditawar lagi. TNI sebagai bhayangkari negara tidak ragu-ragu dalam mempertahankan integrasi bangsa, seperti yang pernah dikatakan oleh Panglima Besar Sudirman bahwa satu-satunya milik bangsa yang tetap utuh adalah TNI. Hal ini berarti bahwa TNI sebagai “garda terdepan sekaligus benteng terakhir bangsa” dalam mempertahankan keutuhan NKRI.

Pusat Komando dan Pengendalian TNI angkatan Laut jika disingkat Puskodal TNI AL adalah badan pelayanan TNI AL yang berkedudukan langsung di bawah KASAL (Kepala Staf TNI AL). Puskodal TNI Angkatan Laut bertugas membantu Kasal di bidang pelaksanaan kegiatan Pusat Komando dan Pengendalian Operasi di Lingkungan Mabesal. Pada pelaksanaannya adapun tugas-tugas tersebut adalah mengumpulkan, menilai dan mengolah data serta menyajikan informasi yang meliputi kegiatan operasi dan latihan yang digelar TNI AL, kondisi kemandirian dan kesiapsiagaan operasional serta komposisi kekuatan Sistem Senjata Armada Terpadu (SSAT) TNI AL, Kekuatan Armada Laut TNI non TNI AL serta potensi kekuatan armada laut non TNI, kemampuan industri jasa maritim. Selain itu Puskodal TNI AL juga melaksanakan koordinasi

dengan Puskodal Mabes TNI dan Puskodal Angkatan/ Polri tentang berbagai jenis data dan informasi operasi yang digelar oleh Mabes TNI/ Polri. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap penyelenggaraan Puskodal di Kotamadya operasional TNI AL. Menyiapkan keperluan operasional dan mengatur kesiagaan Puskodal Mabesal diluar jam kerja. Menyusun berbagai buku petunjuk dibidang informasi operasi dan latihan TNI AL serta dalam keadaan darurat dapat ditugaskan sebagai salah satu cadangan pengganti Puskodal Mabes TNI.

Berdasarkan keputusan Kasal Nomor : Kep/407/III/2012 tanggal 19 maret 2012 tentang Daftar Susunan Personel Mabesal Bagian Kesatu, sebagai upaya dalam mewujudkan kinerja personel yang efektif dan efisien dan tetap eksis dengan kemajuan teknologi dan informasi pada abad 21, maka perlu diadakan pembinaan personel sebaik-baiknya atas dasar prestasi kerja. Untuk maksud tersebut sarana yang paling tepat dalam manajemen organisasi untuk melakukan pembinaan personel secara berkesinambungan melalui penerapan hasil kinerja personel melalui kepemimpinan motivasi dan kemampuan secara konsisten

Kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Pada prosesnya pemimpin harus mampu mempengaruhi dan memberi contoh kepada anak buahnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi, untuk itu ada beberapa sikap kepemimpinan dalam organisasi yang perlu diterapkan, menjalin kedekatan dengan anak buah, memberikan semangat dan motivasi serta memberikan kepercayaan dan tanggung

jawab. Salah satu tantangan yang cukup berat dan sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan kelompok atau organisasi. sering kali dijumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada diri bawahannya, hal ini akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan, untuk mencapai tujuan tersebut peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari aktivitas sumber daya manusianya, untuk itu hal utama yang harus diperhatikan seorang pemimpin adalah membangkitkan gairah kerja pegawainya. Peranan pemimpin sangat besar dalam memotivasi pegawainya agar bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam organisasi, sipil maupun militer, para pegawai harus bekerjasama sesuai dengan perintah pemimpinnya. Perintah tersebut dapat saja tidak sesuai dengan keinginannya atau sama sekali belum dimengerti karena belum pernah dialami atau dikerjakan sebelumnya. Akibatnya, timbul perasaan malas atau tidak bergairah dalam bekerja, perasaan malas tersebut

perlu diwaspadai karena merupakan tanda-tanda hilangnya motivasi dalam diri pegawai.

Suatu permasalahan pada suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh peran pemimpin. Dengan kata lain pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan atau keberhasilan pada suatu pelaksanaan pekerjaan atau pembuatan kebijakan. Gaya kepemimpinan juga mempunyai peran penting karena dapat mempengaruhi motivasi pekerja untuk bekerja. Gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai akan menciptakan situasi kerja yang baik pula. Begitu juga sebaliknya, jika gaya kepemimpinan kurang sesuai dengan lingkungan kerja maka situasi kerja akan menjadi kurang kondusif.

**Tabel 1 . Daftar Personel Puskodal**

<b>NO</b>	<b>STATUS</b>	<b>JUMLAH</b>
<b>1</b>	<b>PERWIRA</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>BINTARA</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>TAMTAMA</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>PNS</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>		<b>58</b>

*Sumber Puskodal 2019*

Dari tabel diatas menunjukan jumlah total keseluruhan anggota Puskodal dari Pimpinan sampai pangkat terendah berjumlah 58 orang. Selama penulis dinas dari tahun 2016 sampai dengan bulan mei 2019 telah terjadi pergantian

pemimpin sebanyak tiga (3) kali, dan setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan masing-masing. Selama tiga tahun itu juga ada beberapa personel Puskodal yang mendapatkan kesempatan sekolah dalam mengembangkan karier, pindah tugas atau mutasi, serta pensiun. Sedangkan ada juga personel baru yang masuk ke Puskodal untuk menempati posisi personel yang ada di Puskodal.

**Tabel 2. Daftar Hadir & Tidak Hadir Absensi Apel Puskodal**

DAFTAR HADIR ANGGOTA PUSKODAL  
TAHUN 2017

KETERANGAN	JAN		FEB		MRT		APR		MEI		JUN		JUL		AGT		SEP		OKT		NOV		DES		JUMLAH
	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	
ABSEN	46		48		48		42		46		41		48		49		43		44		51		52		558
DINAS		4		0		3		5		7		6		2		4		10		4		3		3	51
IJIN		19		19		17		21		17		19		20		15		18		21		15		13	214
TERLAMBAT	4		6		5		5		3		7		3		5		2		4		4		5		53
JUMLAH	50	23	54	19	53	20	47	26	49	24	48	25	51	22	54	19	45	28	48	25	55	18	57	16	
TOTAL SEL	73		73		73		73		73		73		73		73		73		73		73		73		
RATA-RATA	HADIR =		69.7		%		TIDAK HADIR=		30.3		%														

DAFTAR HADIR ANGGOTA PUSKODAL  
TAHUN 2018

KETERANGAN	JAN		FEB		MRT		APR		MEI		JUN		JUL		AGT		SEP		OKT		NOV		DES		JUMLAH
	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	H	TH	
ABSEN	47		51		51		44		54		55		49		56		55		56		53		54		625
DINAS		6		3		2		5		2		2		4		1		1		3		1		2	32
IJIN		17		15		19		18		14		13		17		11		13		12		17		10	176
TERLAMBAT	3		4		1		6		3		3		3		5		4		2		2		7		43
JUMLAH	50	23	55	18	52	21	50	23	57	16	58	15	52	21	61	12	59	14	58	15	55	18	61	12	
TOTAL SEL	73		73		73		73		73		73		73		73		73		73		73		73		
RATA-RATA	HADIR =		76.3		%		TIDAK HADIR=		23.7		%														

### **Sumber Puskodal 2019**

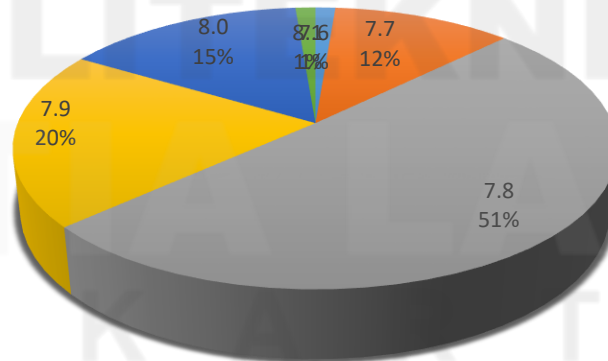
Apel pagi merupakan kegiatan sehari-hari dan wajib dilaksanakan oleh seluruh prajurit dengan kegiatan apel pagi tersebut kita bisa melihat kesiapan



seluruh pengawak personel Pusodal. Masih sering ditemukan adanya personel Puskodal yang terlambat mengikuti apel pagi, bagi mereka yang terlambat mengikuti apel maka akan di data dan di panggil untuk menghadap atasannya serta ditanyakan permasalahannya.

Gambar 1. Sebaran Data Penilaian Kinerja Bintara/tamtama Puskodal TNI AL Tahun 2019

**Sebaran Data Penilaian Kinerja  
Bintara/Tamtama PUSKODAL TNI AL**



Sumber: Puskodal, 2019

Gambar 1 di atas menggambarkan tingkat kinerja bintara dan tamtama di puskodal TNI AL. 51% dari total bintara dan tamtama mempunyai skor kinerja dengan nilai 7.8, dimana hal tersebut merupakan angka tengah atau median dan modus atau nilai yang paling sering muncul. Selanjutnya, data menunjukkan 20%

mempunyai nilai 7.9, 15% dengan nilai 8.0, 12% mempunyai nilai 7.7, dan nilai 8.1 serta 7.6 yang hanya mempunyai prosentasi 1%.

Data primer penilaian kinerja bintara dan tamtama di Puskodal TNI AL mempunyai distribusi data yang normal dan layak untuk dijadikan sumber data pada penelitian ini

1. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja personel, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menjadi contoh dan mampu mengayomi anak buahnya.
2. Kurangnya motivasi kerja personel di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan, pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang dapat memberikan motivasi di lingkungan kerja.
3. Masih kurangnya kinerja personel yang lebih cenderung pencapai tugas yang masih tidak maksimal, misalnya hanya sekedar tercapai kinerja laporan selesai tepat waktu tetapi tidak melihat dari segi kualitas kinerja.

Dengan dasar kondisi ini penulis mencoba menganalisa lingkungan kerja Puskodal TNI AL dan melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Personel Pada Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan laut”

Pendekatan gaya kepemimpinan memfokuskan pada perilaku pemimpin (Peter G Northouse, 2013, p.13). salah satu jenis gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin/atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan lainnya kearah moral sehingga kedua belah pihak mempunyai motivasi tinggi dalam

mencapai tujuan (Sedarmayanti, 2013). Selain gaya kepemimpinan, kinerja personel dimungkinkan akan dipengaruhi oleh faktor motivasi. Dengan motivasi yang dimiliki setiap personel akan berusaha untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, tetapi apabila personel tersebut tidak memiliki gairah, tidak ada ragnasanagn mereka akan melaksanakan pekerjaan dengan tidak maksimal.

Dalam kenyataan bahwa seorang pegawai atau personel dalam suatu lingkungan kerja dalam melaksanakan pekerjaan menunjukkan semangat atau sebaliknya tidak bersemangat, ini sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain dapat dijelaskan bahwa setiap pekerjaan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat. Bergairah dan berdedikasi dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Kinerja pegawai ditentukan oleh tiga faktor, yaitu yang bersumber dari dalam diri pegawai, organisasi, dan lingkungan. Faktor dari dalam diri personel misalnya adalah motivasi personel untuk melakukan pekerjaan secara maksimal (Pam Jones, 2002) . Faktor yang tidak kalah pentingnya sebagai penggerak dalam organisasi adalah Kepemimpinan, karena tanpa pemimpin yang baik dan menjadi panutan serta suri teladan bagi personel, niscaya organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi meliputi berbagai aspek yaitu: kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan kerja, sosial, penghargaan serta aktualisasi diri, semua aspek ini sangat menentukan tingkat motivasi pegawai. Faktor yang bersumber dari dalam personel yang berinteraksi dengan kebijakan organisasi adalah kemampuan (*ability*) personel. Kemampuan personel meliputi berbagai

aspek, yaitu: bakat/potensi alamiah manusia, pendidikan, latihan, disiplin, kesehatan, dan pengalaman kerja. Ditinjau dari aspek-aspek tersebut terlihat bahwa pendidikan baik formal maupun nonformal mempunyai peranan yang sangat penting dalam membentuk kemampuan personel.

Untuk membangkitkan motivasi pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi, selain peranan pemimpin untuk menggerakkan dan mengarahkan suatu pekerjaan sehingga timbul suatu motivasi dalam diri pegawai untuk mau bekerja, dan yang tidak kalah pentingnya adalah memberi bekal pendidikan, kursus maupun *on the job training* kepada pegawai agar kemampuan individu maupun kelompoknya dapat meningkat, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam Penelitian ini, pengaruh kepemimpinan dilihat melalui dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi sehingga dapat diketahui mana yang tepat dalam mempengaruhi kinerja personil. Urgensi dari penelitian ini untuk dilakukan adalah dengan mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai dengan satuan kerja Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut, penelitian ini dapat memberi informasi gaya kepemimpinan apa yang secara signifikan berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas personil. Mengamati fenomena tersebut, maka penulis merasa terdorong untuk mengangkat permasalahan tersebut sebagai obyek didalam penulisan tesis dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Personel Pada Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan laut”.

## **B. Rumusan Masalah.**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja personil Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja personil Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja personil Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut ?

## **C. Tujuan Penelitian.**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penelitian ini ditujukan pada hal yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personil jika diterapkan pada Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja personil jika diterapkan pada Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut
3. Untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersamaan terhadap kinerja personil jika diterapkan pada Pusat Komando dan Pengendalian TNI Angkatan Laut

#### **D. Manfaat penelitian.**

##### **1. Manfaat Praktis**

- a) Bagi organisasi atau dalam penelitian ini adalah PUSKODAL. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan serta pengambilan kebijakan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan motivasi terhadap kinerja personil TNI AL pada PUSKODAL, serta dapat dijadikan bahan masukan dalam rangka mengembangkan potensi personel di lingkungan Puskodal TNI Angkatan Laut.
- b) Dapat digunakan untuk menentukan prioritas/penajaman pilihan kebijakan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerjanya.

##### **2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti berikutnya dalam menambah wawasan terutama dalam keilmuan yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja personil pada puskodal.

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada Bab IV, dari penelitian ini adalah menunjukkan ada pengaruh yang positif dari masing-masing variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja personel. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki besarnya pengaruh sebesar 0,609 terhadap kinerja personel (Y) dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5.490 > 2.000$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja personel. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja personel dapat diterima.
- b. Variabel motivasi ( $X_2$ ) memiliki besarnya pengaruh sebesar 0,662 terhadap kinerja personel (Y) dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,490 > 2.000$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Hal ini berarti variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja personel. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja personel dapat diterima.



- c. Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja personel ( $Y$ ) memiliki nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $19.766 > 4,08$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$ . Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja personel. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersama sama atau simultan berpengaruh positif terhadap kinerja personel dapat diterima.

## **B. Implikasi Penelitian**

Berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan dari penelitian yang dilaksanakan, maka implikasi dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja personel Puskodal. Hal ini merupakan faktor utama yang dapat digunakan institusi untuk meningkatkan kinerja personel dengan lebih memperhatikan kepemimpinan transformasional karena hal tersebut mempengaruhi kinerja personel. Untuk meningkatkan kinerja personel antara lain:

- 1) Pemimpin menganalisis kebutuhan kepemimpinan transformasional dan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan berguna bagi peningkatan kepemimpinan transformasional

personel.

- 2) Pemimpin menentukan tujuan kepemimpinan transformasional dan pelatihan sesuai dengan kepemimpinan transformasional yang akan dicapai oleh personel Puskodal. Tujuan kepemimpinan transformasional dan latihan dibutuhkan untuk mengukur sasaran kepemimpinan transformasional yang diharapkan.
- 3) Pemimpin menentukan jumlah kebutuhan personel dan tingkatan kepemimpinan transformasional yang diharapkan sesuai dengan struktur organisasi dan tugas Puskodal.
- 4) Pemimpin menugaskan personel pengolah data elektronik untuk mengikuti kepemimpinan transformasional dan pelatihan yang terkait dengan perkembangan teknologi baik kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di lingkungan TNI AL, di lingkungan Mabes TNI maupun yang dilaksanakan oleh Kementerian Pertahanan. Selain itu untuk menambah pengetahuan personel pengolah data elektronik dilakukan dengan memanggil pengajar-pengajar dari luar institusi, agar pengetahuan yang dimiliki personel pengolah data elektronik dapat mengikuti perkembangan teknologi informasi.
- 5) Pemimpin melaksanakan evaluasi kinerja personel yang telah melaksanakan kepemimpinan transformasional dan pelatihan

yang telah dilaksanakan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional personel pengolah data elektronik. Evaluasi dapat dilaksanakan dengan menilai kemampuan personel dalam melaksanakan tugas melalui simulasi dan mengikutkan personel pada saat latihan yang dilaksanakan oleh TNI AL.

- b. Sedangkan aspek motivasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja personel Puskodal. Aspek motivasi yang dimiliki oleh personel itu sendiri atau didapat dari luar seperti pimpinan memberikan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja personel. Untuk meningkatkan kinerja personel sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan motivasi personel dengan memberikan *reward* and *punishment* kepada personel antara lain dengan memberikan penghargaan kepada personel yang memiliki kinerja yang baik dengan diberikan prioritas untuk melaksanakan kepemimpinan transformasional yang menunjang karir dan untuk personel yang tidak dapat meningkatkan produktifitasnya dilaksanakan proses rotasi jabatan, sehingga akan memacu personel untuk meningkatkan kinerja.
- 2) Pemimpin meningkatkan hubungan dan komunikasi dengan bawahan, sehingga dengan adanya hubungan dan komunikasi yang baik dapat mengetahui kendala-kendala yang dihadapi oleh

bawahan dalam meningkatkan kinerjanya selain itu dapat meningkatkan kerelaan dalam pelaksanaan tugas.

- 3) Menciptakan suasana kerja di tempat kerja sangat kondusif sehingga personel merasa nyaman untuk melaksanakan tugas dan hal ini dapat menumbuhkan motivasi kerja personel.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, dan implikasi penelitian yang telah diuraikan, diketahui bahwa kedua variabel independen mempunyai peranan yang sangat penting terhadap kinerja personel.

Oleh karena itu beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a. Pada unsur pimpinan Puskodal TNI AL bahwa tingkat kompetensi individu pemimpin mejadi perhatian, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab mengarah pada perbaikan dan tanggung jawab mengarah kepada perbaiakan organisasi.
- b. Dalam hal pemenuhan fasilitas yang mendukung proses peningkatan kepemimpinan transformasional, Puskodal sebaiknya membangun workshop agar terjadi *transfer of technology* dari pembangunan dan pengembangan sistem informasi, selain itu sebagai sarana untuk pembelajaran personel.
- c. Seyogyanya perlu dilakukan penelitian-penelitian terhadap kinerja personel dihadapkan dengan keterbatasan dalam penelitian ini, karena masih terdapat faktor-faktor lain selain kepemimpinan

transformatif dan motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja yang perlu untuk diteliti lebih lanjut.



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR PUSTAKA

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Tentara Nasional Indonesia*

Anoraga, P. (2002). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_. (2009). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta

Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research* 2 (7).

Griffin, R.W. (2003). *Manajemen*. Jakarta. Erlangga

Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. A, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

\_\_\_\_\_. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Martono, N. (2010). *Statistik Sosial: Teori dan Aplikasi Program SPSS*. Yogyakarta: Gava Media

Megawati, E. (2012). “Pengaruh Kompensasi Finansial ,Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asia Marco Di Kabupaten Karanganyar”, Skripsi Fakultas Ekonomi, UMS Tidak dipublikasikan.

Miftahun, N., & Sugiyanto. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi* 37 (1). 94-109. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).

- Ndraha, T. (2007). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineke Cipta.
- Pamela, A.O., & Oloko (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies* 5 (2).
- Riduwan. (2006). *Metode Dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sadono, S. (2006). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Prenada Media Group
- Sastrohadiwiryo. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singodimedjo. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sudjana.(2005). *Metoda Statistika (Edisi 6)*.Tarsito:Bandung.
- Surapranata, S. (2005). *Panduan Penu lisan Tes Tertulis Implementasi Kurikulum 2004*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana.
- Veithzal, R. (2006). *Credit Manajemen Handbook*. Jakarta; Pt.Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.
- Winardi. (2001). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta : Rajawali Pres.
- Iqbal, Muhammad Idris, Universitas Muhammadiyah Palembang. 2012, *The Impact of Education and Training, Motivation and Work Environment on Employee's Performance. International Journal Of Human Resource Studies*.
- Evie K Sardjana, Didik G. Suharto. 2010, *Effect of Remuneration, Work Discipline, Motivation on Performance, International Journal Of Multicultural and Multireligious Understanding*.



- Kiruja EK and Elegwa Mukuru. 2013, *Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya*, *International Journal of Advance in Management and Economics*
- Sri Tungga Dewi, Tri Pitara Mahanggoro, Mariska Urmila. 2018, *Effect Of Work Motivation With Working Discipline in Nursing Performance in Special Unit X Hospital in Yogyakarta*. *Journal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*
- Abdul Razak, Saarpn Sarpan, Ramlan Ramlan. 2018, *Effect Of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makasar*. *International Review Of Management and Marketing*

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A