

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. CITRA SUKSES ERATAMA,
TANGERANG**



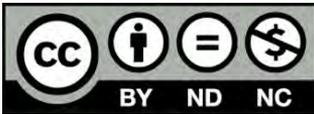
**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

GATOT RAHARJO

NIM. 015982588

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

IAPM Yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Kerja dan Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Citra Sukses Pratama,Tangerang adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan(plagiat),maka saya bersedia menerima sanksi Akademik.

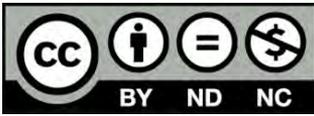
Jakarta , Juni 2012

Yang menyatakan



(Gatot Raharjo)

NIM : 015982588



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

JUDUL TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang.

Penyusun TAPM : Gatot Raharjo

NIM : 015982588

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Selasa, 31 Juli 2012

Menyetujui :

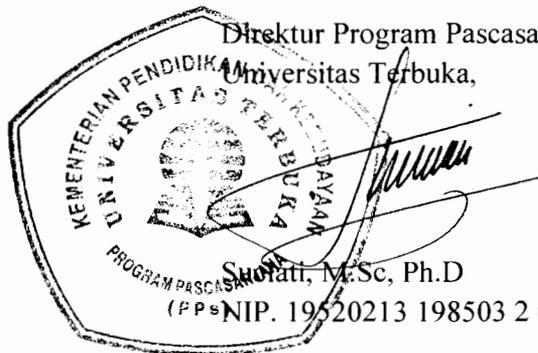
Pembimbing II,

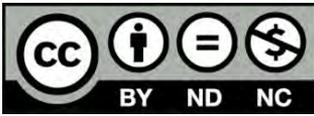
Dr. Sri Sedyaningsih, M.Si

Pembimbing I,

Dr. Charly, MM

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
Program Magister ManajemenMaya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka,Suofati, M.Sc, Ph.D
(PPs) NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Gatot Raharjo
NIM : 015982588
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/ Tanggal : Selasa, 31 Juli 2012

Waktu :

Dan telah dinyatakan

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :

Drs. Yun Iswanto, M.Si

Penguji Ahli :

Dr. IN. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec

Pembimbing I :

Dr. Chairy, MM

Pembimbing II :

Dr. Sri Sedianingsih, M.Si

Abstract

There is a decline in output production by 20% whereas previous amount of production per day of 140 sheets spoon, as it is only about 110 sheets of spoon and is resulted to the reduction of corporate earnings at the time.

This study is gained to find out whether :

Is there any influence of leadership, motivation and work environment together with the performance of employees at PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang?

The researched method used is a survey method to all employees of PtT.Citra Sukses Eratama, Tangerang.

The technique of this research is correlational research

The Significant relationship between leadership and the performance is seen from the higher obtained of t than value of t on the table where significance value is below 0.05. (0.039) while The Significant relationship between leadership and the performance is seen from the higher obtained of t than value of t on the table where significance value is below 0.05. (0.000), The Significant relationship between leadership and the performance is seen from the higher obtained of t than value of t on the table where significance value is below 0.05. (0.041)

The conclusion is that among the leadership, motivation and work environment there is a significant impact on employee performance. An excellent leadership can adjust to the demand of work and organizational goals.

In order to enhance employees will and ability to carry out their best duties properly, full of passion, wants and desire with a respective responsibility, personal motivation is necessary for employees. An excellent working environment is an environment that safe, peaceful, clean, silent bright and is free from all kinds of threats or interference which can hind employees to work optimally.

Key words: leadership, motivation, work environment and performance

Abstrak

Terjadi penurunan hasil produksi sebesar 20% dimana sebelumnya jumlah produksi per hari 140 lembar spoon, saat tersebut hanya berkisar 110 lembar spoon dan berkurangnya pendapatan perusahaan pada saat itu.

Penelitian ini untuk mengetahui :

Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Lingkungan kerja baik sendiri-sendiri ataupun secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang?

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei pada seluruh karyawan PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang.

Teknik penelitian ini adalah penelitian korelasional

Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja terlihat dari nilai t hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel dan nilai signifikansi berada dibawah 0,05. (0.039) sedangkan hubungan yang signifikan antara Motivasi dengan Kinerja terlihat dari nilai t hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel dan nilai signifikansi yang diperoleh berada dibawah 0,05 (0.000), hubungan yang signifikan antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja terlihat dari nilai t hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel dan nilai signifikansi yang diperoleh berada dibawah 0,05. (0.041)

Dapat disimpulkan bahwa antara Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan, serta tujuan organisasi.

Agar karyawan mau dan dapat menjalankan tugasnya secara baik, penuh semangat, keinginan dan hasrat dengan tanggung jawab masing-masing diperlukan Motivasi dalam diri karyawan. Lingkungan Kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal.

Kata kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja

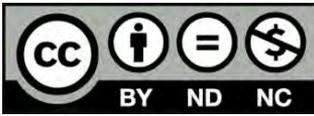
KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan berkatNya sehingga TAPM ini dapat diselesaikan sebagaimana adanya.

TAPM ini ditulis dengan maksud untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT.Citra Sukses Eratama,Tangerang

Pada kesempatan ini, penulis menghaturkan ucapan terima kasih Kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk mengikuti Studi pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia sampai pada penulisan dan penyusunan TAPM ini.
2. Bapak Dr. Chairy sebagai Pembimbing 1 dan Ibu Dr. Sri Sedyaningsih sebagai Pembimbing 2 dalam penyusunan TAPM ini, yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing, memberi petunjuk serta memberikan sentuhan nilai-nilai akademik kepada penulis untuk menyusun TAPM ini sesuai dengan eksistensi dan perannya masing-masing.
3. Bapak Pimpinan PT.Citra Sukses Eratama,Tangerang dan seluruh karyawan PT.Citra Sukses Eratama, sebagai responden yang telah banyak membantu memberikan data untuk kepentingan penyusunan TAPM ini.
5. Bagian administrasi akademik Universitas Terbuka yang telah banyak membantu administrasi akademik penulis selama mengikuti pendidikan.



Meskipun dalam proses penyusunan TAPM ini sarat dengan sentuhan-sentuhan nilai akademik dari Pembimbing sesuai dengan eksistensinya masing-masing, namun penulis percaya bahwa TAPM ini masih mengandung banyak kekurangan. Semua kekurangan tersebut karena keterbatasan penulis untuk mengelaborasi dan menterjemahkan arahan dari pembimbing, oleh karena itu segala kekurangan dalam TAPM ini merupakan tanggungjawab penulis sepenuhnya.

Kritik dan saran, sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan TAPM ini.

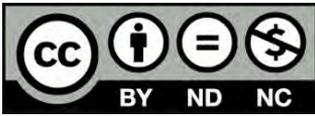
Akhirnya, TAPM ini penulis persembahkan kepada Isteriku ,anak-anakku, serta Orang Tuaku,yang telah penuh ketabahan dan kesetiaan menanti keberhasilan Penulis.

Tangerang, Juni 2012

Gatot Raharjo

Daftar isi

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....;	v
Daftar isi.....	vi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	5
A. Kajian Teori.....	5
B. Kerangka Berpikir.....	43
C. Definisi Operasional.....	47
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	54
A. Desain Penelitian.....	54
B. Populasi dan Sampel.....	54
C. Instrumen Penelitian.....	56
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	57
E. Metode Analisis Data.....	58
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	67
A. Analisis Deskriptif Responden.....	67
B. Analisis Deskriptif Data Variable Penelitian.....	70
C. Pengujian Asumsi Klasik.....	79
D. Analisis Hipotesis.....	82
E. Pembahasan.....	86



BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	92
A. Kesimpulan	92
B .Saran.....	94
..	
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN	

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kerjasama merupakan sesuatu yang bersifat manusiawi dan timbul sejak manusia ada dimuka bumi ini. Pada mulanya kerja sama manusia hanyalah dan bertujuan sosial, seperti kerjasama manusia dalam masa kehidupan perburuan, bercocok tanam dan berternak. Akan tetapi dalam perkembangan kehidupan dan cara hidup manusia dalam masa industri sekarang ini, sifat dan tujuan kerjasama manusia juga mengalami kemajuan, tidak hanya sosial tetapi sudah bermotif ekonomis untuk mencapai masa depan yang lebih baik. Kerjasama merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam organisasi apapun tujuan dan bentuknya T.Hani Handoko,(2006).

Usaha pencapaian tujuan organisasi tidaklah selalu berjalan lancar, banyak faktor yang mungkin terjadi penyebabnya, namun yang paling menentukan adalah faktor manusianya karena menempati posisi sentral dalam kehidupan organisasi, artinya bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi mencapai tujuan pada akhirnya ditentukan oleh unsur manusianya.

Mengingat pentingnya peranan pimpinan dalam kehidupan organisasi maka menjadi kewajiban bagi setiap pimpinan untuk selalu terus menerus berusaha mengamati dan memahami tingkah laku bawahan serta memperhitungkan, mengawasi dan mengubah juga mengarahkan tingkah laku bawahan. Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya

berorientasi pada tugas, artinya bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi dan diarahkan. Perilaku para bawahan dalam kehidupan organisasi tidak boleh bertentangan dengan norma atau sistem nilai, dan segala ketentuan yang ada dalam kehidupan organisasi.

Untuk mengamati serta mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku masing-masing bawahan, bahkan disamping itu disebabkan adanya berbagai teori motivasi yang berbeda-beda satu sama lain. Demikian eratnya hubungan antara tujuan organisasi dengan manusia sebagai hal yang berkaitan dengan fungsi manajemen dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia menjadi sangat penting, agar bawahan berusaha bekerja dengan sepenuh hati untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk meningkatkan produktivitas, maka peran kinerja karyawan sangat penting sekali artinya dan sangat menguntungkan perusahaan.

Periode Januari 2011 s/d Maret 2011 berdasarkan data hasil akhir produksi yang penulis dapat (data hasil akhir produksi perusahaan), terjadi penurunan hasil produksi sebesar 20% dimana sebelumnya jumlah produksi per hari 140 lembar spoon, saat tersebut hanya berkisar 110 lembar spoon.

Berdasarkan uraian-uraian di atas akan dilakukan penelitian mengenai Kepemimpinan, Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Kinerja karyawan yang menyebabkan menurunnya hasil akhir produksi bukan karena permintaan pasar/pembeli dan juga bukan karena faktor bahan baku.

Apabila perusahaan mampu meningkatkan kinerja, maka mereka akan memperoleh keuntungan seperti pekerjaan akan lebih cepat selesai, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil dan sebagainya.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi dan pembatasan masalah dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama?
2. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama?
3. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama.
2. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama.

3. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama.

D. Manfaat hasil penelitian ini adalah :

A. Manfaat Praktis :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan berupa hasil dari penelitian ini, yang diharapkan dapat berguna bagi perusahaan (PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang).

B. Manfaat Teoritis :

Untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia dalam hubungannya dengan Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kinerja karyawan. Sebagai bahan acuan/penelitian pendahuluan untuk penelitian selanjutnya. Memperluas cakrawala ilmu pengetahuan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

Semua perusahaan pasti memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilannya dari pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga Kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja, antara lain: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan masih banyak yang lainnya

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah Kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan Motivasi Kerja karyawan adalah Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

1. KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai Kepemimpinan, di bawah ini akan dikutip beberapa pendapat para ahli mengenai Kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan maksud dan tujuan penulisan tesis ini.

T.Hani Handoko ,(2006), yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah sebagai berikut: “keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama-sama”.Menurut James A.F.Stoner, (2005), yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah : *“leadership is the process of directing and influencing the task-related activities of group members”*, (Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok).

Bass, M., & Avolio, J.,(1994), menyatakan bahwa: *“leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals”*, (Kepemimpinan didefinisikan sebagai pengaruh,yaitu seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Ordway Tead (dalam Kartono,Kartini, 2002), Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

George R. Terry (dalam Kartono, Kartini, 1994), Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar Mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

(Bartol, 1991 dalam Tika, 2006), Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi

Menurut Robbins,(2002), Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.Kemampuan mempengaruhi kelompok menjadi kata kunci seorang pemimpin guna pencapaian tujuan.Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan yang telah ditetapkan dan berdasarkan tujuan itulah pemimpin melakukan berbagai macam cara untuk mempengaruhi kelompok-kelompok dalam organisasi guna pencapaian tujuannya.

Menurut Wirawan ,(2003), gaya Kepemimpinan merupakan gaya sejumlah pemimpin, yaitu :

1. Perilaku menganalisis karakteristik pengikutnya.Dalam mempengaruhi para pengikutnya pemimpin perlu memahami sifat-sifat pribadi, kekuasaan dan keadaan para pengikutnya.
2. Perilaku memilih dan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan salah satu unsur dari gaya kepemimpinan. Kekuasaan apa yang dipilih pimpinan dalam mempengaruhi pengikut disesuaikan dengan karakteristik pengikut dan kekuasaan yang dipilih oleh pimpinan.
3. Perilaku menggunakan karakteristik pribadi. Pemimpin perlu memahami dirinya sendiri.

4. Perilaku memilih dan menggunakan teknik mempengaruhi. Proses kepemimpinan memerlukan teknik mempengaruhi. Teknik mempengaruhi yang dipilih pemimpin perlu disesuaikan dengan karakteristik pengikut dan kekuasaan yang dipilih oleh pimpinan.
5. Perilaku menganalisis hasil mempengaruhi. Proses mempengaruhi sering berbentuk loop yang dilakukan berulang-ulang dengan mempergunakan kekuasaan dan teknik mempengaruhi yang berbeda.
6. Perilaku mengevaluasi hasil Kepemimpinannya. Apakah aktivitasnya Kepemimpinannya telah menghasilkan sasaran yang dituju.

Selanjutnya, Pamudji,(1995), menyatakan Kepemimpinan adalah kemauan untuk menggerakkan dan mengerahkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki oleh pimpinan.

Sedangkan Hadari dan Martini,M. H,(2000), mengemukakan pendapatnya bahwa Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Dalam hal ini, Yuki GA,(2005), mengatakan bahwa banyak definisi mengenai Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Dari definisi tentang Kepemimpinan tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan mempunyai peranan sebagai pemberi

dorongan atau motivator mengarahkan kegiatan-kegiatan bersama-sama yang mampu memperhatikan kepentingan bawahan. Kepemimpinan merupakan aspek pengolahan yang penting dalam sebuah organisasi, kemampuan untuk memimpin secara efektif sangat menentukan berhasil tidaknya sebuah organisasi mencapai tujuan. Dalam usahanya mencapai tujuan tersebut maka ia haruslah mempunyai pengaruh untuk memimpin para bawahannya.

B. Teori Kepemimpinan

Memahami teori-teori Kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam karya tulis ini akan dibahas tentang teori dan gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori Kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain :

1. Teori Kepemimpinan Sifat (Trait Theory)

Analisis ilmiah tentang Kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal “The Greatma Theory”. Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat Kepemimpinan tidak seluruhnya

dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat-sifat itu antara lain: sifat fisik, mental dan kepribadian.

Keith Davis dalam Thoah,(2003), merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan Kepemimpinan organisasi, antara lain:

a) Kecerdasan

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata-rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

b) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panic dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

d) Sikap hubungan kemanusiaan

Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

2. Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi

Berdasarkan penelitian, perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecenderungan kearah 2 hal, yaitu:

Pertama yang disebut dengan Konsiderasi yaitu kecendrungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti : membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.

Kedua disebut Struktur Inisiasi yaitu Kecendrungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat , bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.

Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula.

3. Teori kewibawaan pemimpin

Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

4. Teori kepemimpinan situasi

Seorang Pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

5. Teori kelompok

Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya.

C. Gaya Kepemimpinan

Dalam mensukseskan Kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya Kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Rivai dan Mulyadi, 2009). Gaya Kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya Kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya Kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2009).

Gaya Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu . Sedangkan (Rivai dan Mulyadi,2009), menerangkan bahwa gaya Kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka

mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya Kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Lebih lanjut Suranta (2002), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins,(2006), terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner.

Merupakan gaya Kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik

D. Fungsi Kepemimpinan

Dari uraian sebelumnya menyebutkan bahwa Kepemimpinan yang merupakan suatu tindakan dan perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain harus dapat berfungsi sebagaimana mestinya agar tujuan organisasi dapat benar-benar tercapai.

Menurut James A.F.Stoner,(2005), yang menyatakan bahwa fungsi Kepemimpinan dibagi dua, yaitu:

Fungsi pemecahan masalah dapat mencakup fungsi-fungsi memberi saran pemecahan dan memberi informasi dan pendapat.

Fungsi pembinaan kelompok atau fungsi sosial meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lancar.

Pendapat lain tentang fungsi Kepemimpinan diungkapkan oleh Koontz, Harold(1986), mengemukakan pendapatnya mengenai fungsi Kepemimpinan sebagai berikut: *"the function of leadership therefore is to induce or persuade*

all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability”, yang maksudnya adalah: “kepemimpinan adalah mengajak atau menghimbau semua bawahan atau pengikut agar dengan penuh kemauan untuk memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan para bawahan itu secara maksimal.”

Dari kedua definisi tentang fungsi Kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan merupakan dorongan dari atasan untuk membantu bawahan baik dalam bentuk informasi, saran, pendapat, maupun pemecahannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam fungsinya sebagai penggerak organisasi pimpinan langsung berhadapan dengan bawahan sebagai pelaksana pekerjaan. Untuk itu seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada bawahan sehingga pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dapat tercapai dengan sebaiknya.

E. Peran Kepemimpinan

Mengingat peranan vital seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahan maka timbul pemikiran di antara para ahli manajemen untuk bisa lebih lanjut mengungkapkan peranan apa saja yang menjadi beban dan tanggung jawab pimpinan dalam mempengaruhi bawahan.

Peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinan. Dalam mewujudkan peranan tersebut tentunya diperlukan kemampuan sebab berbagai macam peranan tidak dengan sendirinya

akan berfungsi apabila tidak didukung oleh adanya kemampuan dari pemimpin itu sendiri.

Dengan demikian peranan Kepemimpinan pada hakekatnya merupakan serangkaian tugas-tugas atau bagaimana posisi seorang pemimpin mempengaruhi atau menggerakkan bawahan sehingga dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran bawahan berperilaku mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Wahjosumidjo, (2005), agar sederetan peranan kepemimpinan tersebut diwujudkan dengan sebaik-baiknya sudah barang tentu diperlukan berbagai kondisi dan situasi tertentu. Kepemimpinan akan efektif apabila penampilan pemimpin itu sendiri didukung penguasaan dan pengalaman yang selalu menciptakan keseimbangan antara perilaku kepemimpinan dengan tingkat perkembangan kedewasaan atau kematangan bawahan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas berarti Kepemimpinan adalah interaksi sosial antara pemimpin dan pengikutnya dan dalam interaksi sosial, kedua belah pihak dapat saling memberikan kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuan sistem sosial dan tujuan pribadi masing-masing. Kebebasan mempergunakan kekuasaannya diaplikasikan oleh pemimpin dan para pengikutnya untuk berinisiatif, mengembangkan dan menggunakan kreativitas dan inovasi, mengambil keputusan, menggunakan teknik mempengaruhi, menyusun pola komunikasi dan sebagainya.

Variabel Kepemimpinan terdiri dari 6 dimensi yaitu :

- 1) Teknik pematangan penyiapan pengikut,
- 2) Teknik hubungan antar manusia,
- 3) Teknik menjadi teladan,
- 4) Teknik persuasi dan pemberi perintah,
- 5) Teknik penggunaan komunikasi yang tepat dan
- 6) Teknik penyediaan fasilitas.

Dimensi variabel Kepemimpinan berorientasi kepada teknik pematangan penyiapan pengikut terdiri dari dua indikator yaitu

- 1) pemberian penerangan yang jelas,
- 2) dan pendidikan.

Dimensi variabel Kepemimpinan teknik hubungan antar manusia terdiri dari 3 indikator yaitu

- 1) menyamakan persepsi,
- 2) pencapaian tujuan organisasi dan
- 3) kepentingan organisasi.

Dimensi variabel Kepemimpinan teknik menjadi teladan terdiri dari 3 indikator yaitu

- 1) hakekat pemberian teladan,
- 2) pengaruh pada bawahan, dan
- 3) keharusan.

Dimensi variabel Kepemimpinan teknik persuasi dan pemberi perintah terdiri dari 3 indikator yaitu

- 1) kemauan tanpa paksaan,
- 2) pelaksanaan perintah, dan
- 3) ketaatan.

Dimensi variabel Kepemimpinan teknik penggunaan komunikasi yang tepat terdiri dari 2 indikator yaitu

- 1) kejelasan informasi dan
- 2) kegiatan organisasi.

Dimensi variabel Kepemimpinan teknik penyediaan fasilitas terdiri dari 2 indikator yaitu

- 1) pencapaian tujuan dan
- 2) kegiatan organisasi

2. MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi Kerja

Secara umum Motivasi Kerja merupakan suatu daya yang menggerakkan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mempermudah banyak pengertian, beberapa definisi dan pengertian dari kata motif sebagai berikut :

Menurut Steers, Porter dan Bigley, (1996), kata Motivasi berasal dari kata lain “movere” yang diartikan sebagai dorongan atau menggerakkan.

Bernard Berelson dan Gray A. Steiner yang dikutip kembali oleh Malayu, SP. Hasibuan, (2001), mengatakan “*a motive is an inner state that energizes, activates or moves and that direct or channels behavior toward goals*”. Jika diterjemahkan

secara bebas berarti motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak secara langsung atau mengarah pada sasaran akhir.

Jika diartikan dalam bahasa latin “motives” adalah sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Menurut Sperling yang dikutip oleh Mangkunegara, (2005), Motivasi dalam arti sebagai motif yang berarti dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan.

Menurut Buchari Zainun, (2000), “Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan daripada masing-masing orang itu. Salah satu diantara penggunaan istilah motivasi ini adalah untuk menggambarkan antara hubungan harapan dengan tujuan”.

Menurut American Ancyclopedia yang dikutip oleh Melayu Hasibuan, (2007), mendefinisikan, *Motivation : that predisposition (it self the subject of much controvercy) witnin the individual which arouses sustain and direct his behavior motivation involve such factors as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior.* Diterjemahkan secara bebas berarti motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan pegangan dan mengarahkan perilakunya. motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Disisi lain, Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu Deliarinov,

(1996). Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pemberian Motivasi kepada karyawan dimaksudkan sebagai dorongan kepada karyawan agar di dalam dirinya timbul suatu sikap atau kondisi yang mampu menjadi penggerak tugas yang diberikan kepadanya serta menjadi tanggung jawabnya. Adapun definisi seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif motivasi menurut Malayu SP. Hasibuan ,(2000), adalah pemberian daya, penggerak yang menciptakan kegairan kerja dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Efendi, Onong Uchyana, (2005), mengemukakan bahwa Motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki.

Heidjrachman Ranupandojo, (2000), menyatakan bahwa Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

“Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan - kegiatan dalam pencapaian tujuan”, (Malayu SP. Hasibuan ,2000).

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (McCormick, 1985 dalam Mangkunegara,2005).

Adanya Motivasi diharapkan mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi dan akhirnya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Akan tetapi keberhasilan pemberian Motivasi tersebut tidak terlepas dari bagaimana seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya demi mencapai tujuan yang ditentukan, bila Motivasi yang diberikan kepada bawahannya berhasil, maka diharapkan tingkat produktivitas akan meningkat.

Hasibuan,(2003),mengemukakan bahwa ada 2 pandangan tentang pembentukan Motivasi Kerja dalam diri seseorang, yaitu : memusatkan perhatian pada konsep isi yang merupakan faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, dan mendukung perilaku motivasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja dapat digolongkan ke dalam dua kelompok, yaitu karakteristik pekerjaan dan variabel yang bersifat situasional.

Menurut Wexley KN, & Yuki GA,(2005), yang disebut sebagai karakteristik pekerjaan adalah sifat dari pekerjaan yang dilakukan individu, seperti

- a. Pekerjaan itu sendiri.

Yaitu meliputi variasi keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas, pengenalan terhadap tugas, otonomi dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri.

Imbalan yang diterima.

Seberapa besar tingkat kesesuaian antara pekerjaan dengan imbalan yang diperoleh.

- b. Pengawasan yang dilakukan atasan.

Dengan karakteristik pekerjaan tersebut akan menghasilkan hubungan yang baik dalam lingkungan kerja sehingga terciptanya keharmonisan kerja.

c. Hubungan antar rekan kerja.

Sejauh mana dengan karakteristik pekerjaan tersebut akan menghasilkan hubungan yang baik dalam lingkungan kerja sehingga terciptanya keharmonisan kerja.

d. Rasa aman dalam bekerja.

Keamanan dan keselamatan pegawai selama bekerja perlu diperhatikan, karena hal ini berhubungan dengan rasa aman dalam diri pegawai. Dengan terciptanya perasaan aman dan keselamatan dalam bekerja maka akan menimbulkan motivasi dalam diri pegawai.

e. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status.

Jenjang karir yang jelas dan pasti, serta kesempatan yang luas bagi pegawai untuk memperoleh jabatan lebih tinggi dan penghargaan yang disediakan bagi pegawai berprestasi.

f. Kondisi fisik lingkungan kerja.

Kondisi lingkungan kerja yang rapi, bersih dan serba modern serta berteknologi tinggi akan membuat merasa nyaman dalam bekerja.

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berubah sesuai dengan situasi di sekitar pekerja, seperti :

a) Situasi sosial

Menurut Wexley KN, & Yuki GA,(2005), dalam menilai suatu imbalan yang diperoleh dari pekerjaan, seorang pekerja selalu menginginkan hasil yang adil dan seimbang.

b) Pengaruh kelompok acuan

Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu seringkali meminta pendapat menghadapi yang ditemuinya.

c) Pengaruh pengalaman kerja sebelumnya.

B. Teori-teori Motivasi

Teori Motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*), (John P. Campbell,1970).

Teori Motivasi Kepuasan

Teori ini mendasarkan faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitas, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang, semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori kepuasan (*content theory*) ini dikenal antara lain:

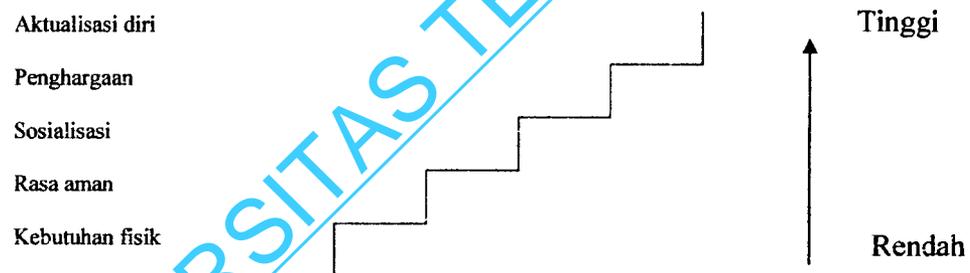
Teori Motivasi Klasik dari Taylor

Menurut teori ini, Motivasi pekerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja yaitu hanya dapat mempertahankan hidup.

Teori Hierarki Kebutuhan (*need hierarchi*) dari Abraham Moslow

Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materi dan nonmateri. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas / tanpa henti, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Jenjang tersebut dapat digambarkan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:

Gambar 1
Hierarki Kebutuhan Maslow



Sumber : Fred Luthans, (2006).

Teori dua faktor (*two factor*) dari Frederick Herzberg

Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factor*)

Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus

menerus, seperti misalnya gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator, tetapi keharusan bagi perusahaan.

Faktor-faktor Motivasi (*motivator factor*)

Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan misalnya ruang yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lainnya.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan konsep hygiene oleh Frederick Herzberg, yang mencakup:

- 1) Isi Pekerjaan
- 2) Prestasi
- 3) Pengakuan
- 4) Pekerjaan itu sendiri
- 5) Tanggung jawab
- 6) Pengembangan potensi individu
- 7) Faktor Hygienis
- 8) Gaji dan upah
- 9) Kondisi kerja
- 10) Kebijakan dan administrasi perusahaan
- 11) Hubungan antar pribadi
- 12) Kualitas supervisi

Konsep dari *hygiene* dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini.

Teori Motivasi Prestasi (*Achievement motivation theory*) dari Mc. Chelland

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Kegairahan kerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*)
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Af*)
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*)

Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) dari Alderter

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utamana, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan keberadaab (*existence*)
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness*)
- 3) Kebutuhan akan kemajuan (*growth*)

Teori Motivasi Proses

Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan dan semangat kerja tergantung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerjaan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu juga sebaliknya. Ada tiga macam teori motivasi proses yang terkenal, yaitu:

Teori Harapan (*expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Room yang menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu.

Teori ini didasarkan kepada tiga komponen, yaitu:

Harapan adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.

Nilai (*Valence*) merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu, misalnya nilai positif pada peristiwa terpilihnya seseorang karena memang ingin dipilih, nilai negatif bila seseorang kecewa sebenarnya tidak ingin dipilih serta acuh tak acuh jika bernilai nol.

Pertautan (*instrumentaly*) yaitu besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan.

Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahan serta objektif jika prinsip ini ditetapkan dengan baik maka semangat kerja para karyawan cenderung akan meningkat.

Teori Penguhan (*reinforcement theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

Berdasarkan dari pengertian motivasi dari teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat diperlukan oleh perusahaan. yang diperlukan untuk memberikan semangat dan

penggerak kepada orang lain agar seseorang dapat bekerjasama dan efektif untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaannya, sehingga daya penggerak dan semangat kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja sehingga menyebabkan produktivitas meningkat.

Dari deskripsi teori mengenai motivasi kerja sebagaimana diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja dalam penelitian ini adalah pegawai atau bawahan terhadap seseorang yang mempengaruhi dan mendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan cara yang efisien dan efektif yang mencakup 9 dimensi yaitu

- 1) pemberian insentif,
- 2) memperhatikan harga diri,
- 3) memenuhi kebutuhan rohani,
- 4) memenuhi kebutuhan partisipasi,
- 5) menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai,
- 6) menimbulkan rasa aman di masa depan,
- 7) memperhatikan lingkungan tempat kerja,
- 8) memperhatikan kesempatan untuk maju dan
- 9) menciptakan persaingan yang sehat.

Dimensi pada pemberian insentif terdiri dari 1 indikator yaitu pemberian bonus sewaktu-waktu.

Dimensi pada memperhatikan harga diri terdiri dari 2 indikator yaitu

- 1) iklim kerja yang kondusif, dan
- 2) kesamaan hak.

Dimensi pada memenuhi kebutuhan rohani terdiri dari 1 indikator yaitu kebebasan menjalankan sariat agama.

Dimensi memenuhi kebutuhan partisipasi terdiri dari 2 indikator yaitu

- 1) kerjasama dan
- 2) bertanggung jawab.

Dimensi menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai terdiri dari 3 indikator yaitu :

- 1) seleksi sesuai kebutuhan,
- 2) memperhatikan pendidikan dan
- 3) memberikan pekerjaan sesuai kemampuan.

Dimensi menimbulkan rasa aman di masa depan terdiri dari 1 indikator yaitu pembayaran pensiun. Dimensi memperhatikan lingkungan tempat kerja terdiri dari 1 indikator yaitu tempat kerja nyaman.

Dimensi memperhatikan kesempatan untuk maju terdiri dari 2 indikator yaitu

- 1) memberikan upaya pengembangan, dan
- 2) diklat.

Dimensi menciptakan persaingan yang sehat terdiri dari 2 indikator yaitu

- 1) prestasi kerja dan
- 2) pengembangan karir yang jelas.

3. LINGKUNGAN KERJA

Definisi Lingkungan Kerja

Setiap Perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan Lingkungan Kerja yang menyenangkan, karena akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam menjalankan kegiatannya selalu memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan, juga harus memperhatikan faktor-faktor yang ada diluar perusahaan atau lingkungan sekitarnya.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pengertian Lingkungan Kerja berikut ini dikemukakan beberapa pendapat. Menurut Sukanto dan Indriyo, (2000), Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja Menurut Alex S.Nitisemito,(1992), lingkungan kerja adalah “segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di bebankan”.

Menurut Sukanto dan Indriyo, (2000), “Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.”

Menurut Alex S.Nitisemito, (1992), Lingkungan Kerja adalah “segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan”

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebankan, namun secara umum pengertian Lingkungan Kerja adalah merupakan lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

1. Arti Penting Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah di dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan yang akan mendirikan pabrik untuk perusahaan tersebut. Penyusunan suatu sistem produk yang baik tidak akan di laksanakan dengan efektif apabila tidak di dukung dengan Lingkungan Kerja yang memuaskan di dalam perusahaan tersebut. Segala mesin, peralatan yang dipasang dan dipergunakan di dalam pabrik tersebut. Tidak akan banyak berarti, apabila para karywan tdak dapat bekerja dengan baik disebabkan, karena faktor lingkungan kerja yang tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan. Walaupun Lingkungan Kerja itu tidak berfungsi, sebagai mesin dan peralatan produksi yang langsung memproses bahan menjadi produk, namun pengaruh Lingkungan Kerja ini akan terasa di dalam proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan.

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Jenis Lingkungan Kerja terbagi menjadi dua yaitu :

- (a) Lingkungan Kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung
- (b) Lingkungan Kerja Non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan Sedarmayanti,(2001).

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjaan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja” Sukanto dan Indriyo,(2000), sedangkan menurut Alex S.Nitisenito,(1992), Lingkungan Kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankannya.Perusahaan harus dapat memperhatikan kondisi yang ada dalam perusahaan baik didalam maupun diluar ruangan tempat kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lancar dan merasa aman.Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen.

Meskipun Lingkungan Kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan

Kerja yang memuaskan bagi karyawannya dapat meningkatkan kerja, sebaliknya Lingkungan Kerja yang tidak memadai dapat menurunkan Kinerja karyawan dan akhirnya Motivasi Kerja karyawan.

3. Bagian dari Lingkungan Kerja

1. Pelayanan para tenaga kerja

Pelayanan para tenaga kerja ini merupakan salah satu faktor yang penting untuk membentuk lingkungan kerja didalam perusahaan dengan pelayanan yang baik oleh perusahaan maka para tenaga kerja akan memperoleh kepuasan kerja.

Bentuk pelayanan para tenaga meliputi :

- a. Pelayanan makanan
- b. Pelayanan kesehatan bagi tenaga kerja dan keluarga
- c. Penyediaan kamar mandi dan kamar kecil
- d. Kondisi kerja

2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan kondisi dalam perusahaan dimana para tenaga kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan.

Kondisi kerja yang tidak memadai akan menimbulkan penurunan produktivitas.

Beberapa kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan antara lain :

- a. Penerangan
- b. Temperatur udara atau suhu udara
- c. Kebersihan
- d. Ruang gerak
- e. Pewarnaan
- f. Kebisingaan
- g. keamanan kerja

4. Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Menurut Ahyari, (dalam Chaifatul, 2002), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja antara lain:

1) Penerangan

Penerangan adalah cukupnya sinar yang masuk kedalam ruang kerja, masing-masing karyawan perusahaan. Penerangan yang ada harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang tetapi juga tidak terlalugelap, dengan sistem penerangan yang baik diharapkan karyawan akan menjalankan tugasnya dengan lebih teliti, sehingga kesalahan karyawan dalam bekerja dapat diperkecil

2) Suhu udara

Temperatur udara atau suhu udara terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab penurunnya kepuasan kerjanya karyawan sehingga akan menimbulkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses produksi.

3) Suara bising

Karyawan memerlukan suasana yang dapat mendukung konsentrasi dalam bekerja. Suasana bising yang bersumber dari mesin-mesin pabrik maupun dari kendaraan umum akan dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.

4) Ruang gerak

Manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan ruang gerak yang memadai dalam perusahaan, agar karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, terlalu sempitnya ruang gerak yang tersedia akan mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu manajemen perusahaan tentunya harus dapat menyusun perencanaan yang tepat untuk ruang gerak yang dari masing-masing karyawan.

5) Keamanan kerja

Keamanan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang diperhatikan oleh perusahaan. Kondisi kerja yang aman akan membuat karyawan tenang dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas karyawan.

6.) Indikator-indikator Lingkungan Kerja

Indikator Lingkungan Kerja yang baik antara lain, Sarwanto, (2009),

1. Tata ruang yang tepat dan mampu memberikan keleluasaan bekerja para karyawan.
2. Pencahayaan memadai, sehingga mampu mendukung kinerja karyawan.
3. Drainase dan ventilasi yang baik sehingga tercipta suhu dan kelembapan ruangan.
4. Pengaturan ruang yang memungkinkan penciptaan ruangan yang tenang dari suara bising

Suatu kondisi Lingkungan Kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien Sedarmayanti (2001).

Lingkungan Kerja merupakan alat perkakas yang akan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan jika lingkungan yang ada di perusahaan itu baik. Lingkungan Kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada ditempat bekerja akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga kinerja meningkat.

4. KINERJA

a. Pengertian Kinerja

Istilah Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Pengertian Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan likuiditas dan kuantitas yang ada dicapai oleh seorang karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab diberikan kepadanya.

Berbagai pendapat mengenai motivasi tersebut antara lain adalah sebagai berikut Timpe, A. Dale yang diterjemahkan oleh Sofyan Cikma, (1992), mengemukakan bahwa: “kinerja adalah kulminasi tiga elemen yang saling berkaitan: keterampilan, upah kerja dan sifat keadaan-keadaan eksternal”.

William B. Werther dan Keith Davis, (1996), yang dikutip oleh Buchari Zainun, (2000), berpendapat bahwa “penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja suatu organisasi termasuk penilaian prestasi pegawai”.

Porter dan Lawler, (1968), yang diterjemahkan oleh Moh. As’ad (2004), mengemukakan bahwa “kinerja adalah yang diperoleh seseorang dari perbuatannya”.

Menurut Mangkunegara, (2000), kinerja adalah “hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”.

Menurut Bernardin dan Russell (1993), “kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”

Penelitian terhadap kinerja pegawai yang dikaitkan dengan barang berwujud sudah dipelajari secara meluas, sedangkan penelitian kinerja pegawai terhadap barang tidak berwujud (jasa) masih sedikit sekali.

Penelitian yang dilakukan oleh Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Weihrich, 1986, dirancang untuk menginvestigasi sejauh mana pengaruh kinerja pegawai dalam organisasi. Kinerja pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh 2 kondisi yang terdiri dari :

Frekuensi interaksi antara pegawai dengan konsumen.

Kinerja pegawai yang nyata.

Keith Davis dalam Wursanto, (2005), mengemukakan bahwa kinerja sebenarnya berasal dari kemauan dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh lingkungan. Selanjutnya kinerja menurut Bambang Kusriyanto, 1991, mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara illegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etikanya.

Para konsumen menggunakan bermacam-macam kriteria untuk menentukan kinerja pegawai, kualitas pelayanan, serta nilai pelayanan kriteria tersebut (Zeithaml, V.A & Bitner, 1996) terdiri dari :

Kriteria nyata

Adalah kriteria yang merupakan bagian komposisi fisik dari produk tersebut. Sifat dari kriteria nyata tidak dapat diubah tanpa merubah kealamian

dari produk itu sendiri dan dikonsumsi bersama produk itu sendiri. Contoh, rasa, ukuran, aroma, warna dan gaya.

Kriteria tidak nyata

Adalah kriteria-kriteria yang berhubungan dengan produk. Kriteria tidak nyata ditentukan berdasarkan pada situasi tertentu terbagi menjadi :

Kriteria nyata relatif lebih penting dari kriteria tidak nyata Sikula, E., Andrew. (1981), terdiri dari :

Pada saat mengkonsumsi produk.

Pada saat situasi pra penjualan, ketika para konsumen secara aktif mencari sifat-sifat yang nyata.

Ketika sifat-sifat yang nyata dapat memberi penilaian atas kualitas.

Kriteria tidak nyata lebih penting (Zeithaml, Valerie A., 1996), terdiri dari :

Pada situasi pra jual ketika kriteria yang tidak berlaku.

Ketika sulitnya dalam mengevaluasi atas kriteria yang nyata.

Pada saat kualitas sulit dievaluasi.

Secara keseluruhan kriteria yang nyata diperkirakan lebih penting bagi para konsumen dalam menilai kualitas kecuali dalam situasi dimana mereka tidak dapat secara mudah mengevaluasi sifat-sifat yang nyata dari produk. Hal ini timbul terutama pada saat situasi pra penjualan, ketika para konsumen mempunyai pengalaman terbatas dengan produk dan dalam situasi dimana konsumen harus mengevaluasi perlengkapan anggota dengan pelayanan-pelayanan, (Parasuraman, A., Zeithaml, A., V. & Berry, L., L.1990)

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian Kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu, (2000), yang merumuskan bahwa:

Human Performance = *Ability* + *Motivation*

Motivation = *Attitude* + *Situation*

Ability = *Knowledge* + *Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang

karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara fisik terbentuk karena karyawan mempunyai “modal” dan “kreatif”. Modal merupakan singkatan dari

M= Mengolah,

O= Otak,

D= Dengan,

A= Aktif,

L=Lincah,

sedangkan Kreatif singkatan dari

K = Keinginan maju,

R= Rasa ingin tahu tinggi,

E= Energik,

A= Analisis sistmatik.

T= Terbuka dari kekurangan,

I=Inisiatif tinggi,

P= Pikiran luas.

Dengan demikian, karyawan tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematik, terbuka untuk menerima pendapat inisiatif, dan pikiran luas terarah.

David C. McClelland (dalam Anwar Prabu ,2000), berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif

berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya David C. McClelland (dalam Anwar Prabu, 2000), mengemukakan enam karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi yang tinggi, yaitu:

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi

Berani mengambil resiko

Memiliki tujuan yang realistik

Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk meralisasikan tujuannya.

Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi.

B. KERANGKA PEMIKIRAN

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang agar mau mengerjakan sesuatu dengan sepenuh hati sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pada hakekatnya Kepemimpinan diduga mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan para karyawannya. Artinya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal yang sama juga berlaku untuk Kepemimpinan, dimana kepemimpinan yang semakin baik serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan semakin tinggi kinerja karyawannya, maka semakin baik pula tingkat kepuasan kerja karyawan di organisasi perusahaan tersebut.

Dengan demikian dapat diduga adanya pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sebagaimana telah diuraikan dimuka, bahwa tujuan motivasi adalah untuk merubah sikap dan perilaku pegawai agar para pegawai/karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja yang tinggi yaitu taat, patuh, setia, dan sadar akan tugas-tugas yang dibebankannya merubah sikap dan perilaku tidak akan terjadi begitu saja, tetapi perlu adanya keseimbangan antara keinginan organisasi dan keinginan pegawai. Perusahaan menginginkan adanya peningkatan efektivitas kinerja karyawan dengan jalan menegakkan aturan serta memberi keteladanan

dari seseorang pemimpin kepada para pegawai. Sedangkan keinginan para pegawai dalam memberikan motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan, baik kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder.

Dengan demikian dapat diduga terdapat pengaruh Motivasi Kerja karyawan terhadap Kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan Kerja sudah pasti merujuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di sebuah kantor. Kondisi Lingkungan Kerja di sebuah kantor atau instansi lebih banyak ditentukan oleh pimpinan sehingga suasana kerja lebih banyak tergantung pada pola yang diterapkan pimpinan. Lalu, seperti apakah lingkungan kerja yang nyaman itu?

Lingkungan Kerja yang nyaman sering kali ditentukan oleh beberapa factor, di antaranya struktur tugas, design pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana penunjang, dan reward.

Jika faktor tersebut dapat terpenuhi dan berjalan sebagai mana mestinya, artinya sudah seiring sejalan, maka lingkungan kerja yang kondusif pasti akan dirasakan. Berbeda halnya dengan kondisi di mana adanya beban kerja yang berlebihan, tidak jelasnya alur kerja, ditambah dengan tidak tersedianya sarana yang memadai, lingkungan kerja akan menjadi tidak sehat dan membosankan.

Kondisi Lingkungan Kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor fisik, kimia, biologi dan ergonomik. Beberapa faktor perlu diukur untuk mengetahui apakah memiliki risiko terhadap kesehatan dan keselamatan pekerja. Misalnya : tingkat kebisingan, kadar debu, pencahayaan, getaran, kadar uap bahan kimia, dll.

Pengukuran dilakukan menggunakan alat-alat yang sesuai dan terkalibrasi oleh tim yang berpengalaman.

Pengukuran Lingkungan Kerja ini merupakan pelengkap dari Health & Safety Risk Assessment.

Hasil pengukuran akan disajikan dalam bentuk report terdiri dari:

- Jenis pengukuran yang dilakukan, misalkan : tingkat kebisingan pada beberapa titik lokasi kerja, kadar uap bahan kimia tertentu, tingkat pencahayaan, dll
- Membandingkan hasil pengukuran dengan Nilai Ambang Batas yang diijinkan
- Analisa hasil dikompilasi dengan pembahasan hasil Health & Safety Risk Assessment
- Laporan tertulis
- Presentasi di depan manajemen

4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja

Karyawan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

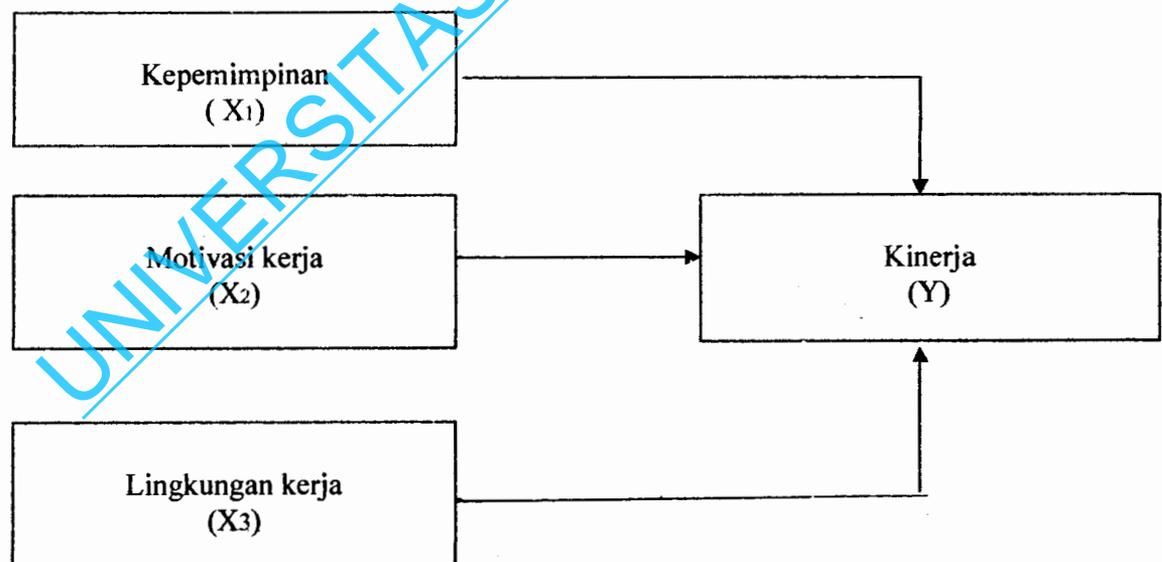
Melalui beberapa pengertian tentang kepemimpinan, terlihat bahwa Kepemimpinan bukan merupakan sesuatu yang dapat berdiri sendiri melainkan akan diikuti dengan beberapa faktor-faktor lain untuk menggerakkan karyawan seperti disiplin, komunikasi dan semangat serta supervisi atau pengawasan. Dengan demikian Kepemimpinan sangat penting karena suatu usaha tanpa adanya Kepemimpinan yang baik dengan bawahan tidak akan diperoleh. Dengan adanya Motivasi di setiap perusahaan akan merubah sikap dan perilaku karyawan. Karena keinginan pegawai dalam memberikan Motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan, baik kebutuhan primer maupun sekunder.

Lingkungan Kerja sudah pasti merujuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di sebuah kantor. Kondisi lingkungan kerja di sebuah kantor atau instansi lebih banyak ditentukan oleh pimpinan sehingga suasana kerja lebih banyak tergantung pada pola yang diterapkan pimpinan

Dengan demikian dapat diduga terdapat pengaruh kepemimpinan , motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, dapat digambarkan desain penelitian sebagai berikut :

Gambar 2. Desain Penelitian



C. DEFINISI OPERSIONAL

Definisi operasional dalam keadaan ini berupa seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur variabel-variabel atau konsep dalam penelitian (Walizer dan Weinir, 1993).

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Variabel Independen

Tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Dalam penelitian ini digunakan tiga variabel independen (bebas), yaitu

Kepemimpinan (X_1),

Motivasi (X_2),

Lingkungan Kerja (X_3).

b) Variabel dependen

Tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel Independent (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Dalam penelitian ini, Kinerja karyawan merupakan variabel dependen (terikat), yang dilambangkan dengan Y

1. Kepemimpinan

Ordway Tead (dalam Kartono, Kartini, 1994)

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

George R. Terry (dalam Kartono, Kartini, 1994)

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar Mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol, 1991 dalam Tika, 2006).

Tabel 3.1 Kisi-kisi Variabel Kepemimpinan

No.	Definisi	Indikator	Instrumen
1	<p>George R. Terry (dalam Kartono Kartini, 1994)</p> <p>Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.</p> <p>Ordway Tead (dalam Kartono Kartini, 1994)</p> <p>Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.</p>	<p>4(empat)indikator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam Robbins (1996) dan Wirjana dan Supardo (2005) yaitu sebagai berikut:</p> <p>(1) Telling (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) Selling (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) Participating (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) Delegating (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).</p>	Skala likert

2. Motivasi Kerja karyawan

“Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan - kegiatan dalam pencapaian tujuan”(Malayu, 2000).

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara,2005).

Tabel 3.2 Kisi-kisi Variabel Motivasi Kerja

No.	Definisi	Indikator	Instrumen
1	<p>“Motivasi didefinisikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan - kegiatan dalam pencapaian tujuan”(Malayu, 2000).</p> <p>Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara,2005).</p>	<p>1.kebutuhan berprestasi (need for achievement),</p> <p>2.kebutuhan fisik (psycological need), dan 3.kebutuhan rasa aman (safety need).</p> <p>(Mangkunegara,2005).</p>	Skala likert

3. Lingkungan Kerja

Menurut Sukanto dan Indriyo (2000), “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.”

Menurut Alex S.Nitisemito (1992), lingkungan kerja adalah “segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di bebankan”

Tabel 3.3 Kisi-kisi Variabel Lingkungan Kerja

No.	Definisi	Indikator	Instrumen
1	<p>Menurut Sukanto dan Indriyo (2000)</p> <p>“lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.”</p> <p>Menurut Nitisemito (1992)</p> <p>lingkungan kerja adalah “segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang di bebankan”</p>	<p>indikator lingkungan kerja yang baik antara lain (Sarwanto, (2009)) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tata ruang yang tepat dan mampu memberikan keleluasaan bekerja para karyawan. 2. Pencahayaan memadai, sehingga mampu mendukung kinerja karyawan. 3. Drainase dan ventilasi yang baik sehingga tercipta suhu dan kelembapan ruangan. 4. Pengaturan ruang yang memungkinkan penciptaan ruangan yang tenang dari suara bising 	Skala likert

4. Kinerja karyawan

Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2000), “kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”.

Menurut Bernardin dan Russell (1993), “kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”

Tabel 3.4 Kisi-kisi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Definisi	Indikator	Instrumen
1	<p>Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2000), “kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”.</p> <p>Menurut Bernardin dan Russell (1993), “kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”</p>	<p>Menurut Bernardin dan Russel (1993) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja</p>	Skala likert

Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah, penelitian yang dilakukan oleh Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon, dengan menggunakan variabel penelitian Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi sebagai variabel independen dan Kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan M, dan Wahyuddin (2004) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Penelitian, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta, dengan menggunakan variabel penelitian Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja sebagai variabel independen dan Kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa secara parsial Pelatihan dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan Kepemimpinan dan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Joko Purnomo (2007), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara, dengan menggunakan Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Fisik sebagai variabel independen dan Kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan menggunakan analisis regresi berganda, diperoleh hasil bahwa secara parsial hanya Kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Secara simultan Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Disain penelitian

Sesuai tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan desain analitik (kuantitatif). Dengan menggunakan desain penelitian analitik kuantitatif, maka Penulis ingin mengetahui hubungan antara variabel bebas terhadap variabel tergantung berdasarkan teori-teori terkait serta dengan menguji hipotesis berdasarkan data empirik yang diperoleh.

B. Populasi dan Sampel

1. Subyek Penelitian

(a) Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada PT.Citra Sukses Eratama Tangerang sebanyak 62 orang.

(b) Sampel

Sampel penelitian haruslah benar-benar mencerminkan kondisi riil populasi yang ada. Untuk itu proses pengambilannya harus melalui serangkaian aturan tertentu yang disebut sampling

Penelitian dilakukan pada seluruh populasi yang berjumlah 62 orang dengan tingkat kesalahan 5%, menurut Sugiyono, (2005:), untuk populasi 62 orang dengan sampling (Sampling jenuh), maka jumlah sampel adalah :

Tabel 3.5 Rincian Sampel Penelitian

No.	Bagian, seksi dan kelompok fungsional	Total pegawai	Sampel
1	Pimpinan	2	2
2	Kepala Bagian	5	5
3	Dept Ware House	5	5
4	Dept Kneeder	10	10
5	Dept Hot Press	10	10
6	Dept Cutting	10	10
7	Dept Packing	10	10
8	Umum	10	10
	Jumlah	62	62

Sekilas PT.Citra Sukses Eratama,Tangerang.

Kami adalah Perusahaan yang khusus memproduksi lembaran spon EVA (Eva Sponge Sheet) Perusahaan kami didirikan sejak tahun 1995.

Perusahaan kami mampu berkompetisi karena unggul dalam R& D sesuai dengan keinginan pelanggan.Kami juga sangat konsen dengan servis atau pelayanan (Customer Oriented) berupa pengiriman yang tepat waktu, Lead Time yang pendek, Technical Services dan lain-lain.

Banyak dari pelanggan Perusahaan kami yang berorientasi ke ekspor, karena pasar mereka adalah Eropa dan USA yang mensyaratkan standart kualitas yang tinggi di segala aspek.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya PT.Citra Sukses Eratama didukung dengan sumber daya yang memadai yang meliputi sumber daya manusia yang berpengalaman dalam bidangnya, gedung/ ruang kerja yang representative, sarana transportasi, komunikasi, juga didukung oleh pemasok yang terseleksi dan alat produksi yang modern Selain itu kami juga menggunakan teknologi IT untuk menunjang keseluruhan sistem.Ini semua kami lakukan dengan tujuan untuk kepuasan pelanggan

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Adapun alasan penggunaan angket ini menurut Sugiyono,(2005), adalah :

Subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.

Apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

Interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

Peneliti menggunakan kuesioner berbentuk pertanyaan tertutup, yakni pertanyaan yang pilihan jawabannya telah tersedia. Jawabannya dipersempit atau diberi pola atau kerangka susunan terlebih dahulu. Hal ini berfungsi untuk memperjelas dimensi apa yang dicari dalam penelitian, sehingga akan mendorong subyek untuk memutuskan pilihan jawabannya ke satu arah saja. Selain itu keuntungan lainnya adalah hasilnya dapat dengan cepat dan mudah untuk dianalisa (Koentjariningrat,1979).

Untuk menghimpun data mengenai variabel Kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai maka dikembangkan item-item kuesioner. Keseluruhan pertanyaan kuesioner disusun berdasarkan pada kisi-kisi yang bersumber dari indikator penelitian.

Pengukuran aktualita/jawaban kuesioner dilakukan dengan sistem skor menurut skala Likert dengan 5 pilihan yaitu :

- a. Sangat setuju dengan score 5
- b. Setuju dengan score 4
- c. Ragu-ragu dengan score 3
- d. Tidak setuju dengan score 2
- e. Sangat Tidak Setuju dengan score 1

D. Prosedur Pengumpulan data

Metode pengumpulan data primer adalah sebagai berikut:

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner secara langsung kepada karyawan.

Kuesioner berisi :

Kepemimpinan	9 pernyataan
Motivasi Kerja	14 pernyataan
Lingkungan Kerja	9 pernyataan
Kinerja	14 pernyataan

E. Metode Analisis Data

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif untuk setiap variabel penelitian. Dalam penelitian ini akan dihitung mean (rata-rata, mean, mode standar deviasi dan grafis histogram).

Data yang diperoleh dari keusioner selanjutnya dianalisis untuk uji hipotesis dengan perhitungan sebagai berikut :

Analisis deskriptif

Data setiap variabel dan dipaparkan secara deskriptif dengan membuat :

Deskripsi frekuensi data.

Perhitungan mean, median, mode dan standar deviasi.

Grafik histogram.

Pengujian Instrumen Penelitian

Karena jumlah karyawan kami hanya (62 orang karyawan),kami tidak melakukan uji coba instrument.

Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan

(X1)

Setelah dilakukan uji instrumen, diperoleh hasil bahwa dari 9 butir pernyataan yang diuji coba, semua butir pernyataan tersebut valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,632 untuk $N=10$. Adapun hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien *croanbach's alpha* 0,955 lebih besar dari 0,6 yang berarti instrumen yang diuji reliabel. Menurut Sekaran, (2003) ,koefisien *croanbach's alpha* kurang dari 0,6 mengindikasikan

bahwa reliabilitas item-item pernyataan buruk, *range* 0,7 dapat diterima, dan lebih dari 0,8 adalah baik. Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3. berikut:

Tabel 3.6 Pengujian Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X1)

No. Butir	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,854	0,632	valid
2	0,771	0,632	valid
3	0,941	0,632	valid
4	0,756	0,632	valid
5	0,907	0,632	valid
6	0,729	0,632	valid
7	0,958	0,632	valid
8	0,918	0,632	valid
9	0,864	0,632	valid

Sumber : Data Primer Diolan (2011)

Tabel 3.7 Hasil uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

Sumber: Pengolahan Data SPSS 16.00

b Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi kerja (X₂)

Setelah dilakukan uji instrumen, diperoleh hasil bahwa dari 14 butir pernyataan yang diuji coba, terdapat 3 butir yang tidak valid. Sedangkan sisanya sebanyak 11 pernyataan tersebut valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,632 untuk N dalam analisis penelitian. Artinya pertanyaan yang tidak valid, tidak $\alpha=10$. Dari 14 butir tersebut 3 butir yang tidak valid karena memiliki r hitung di bawah r tabel. Adapun butir yang tidak valid ini akan dibuang dan tidak dipergunakan dan dicantumkan lagi atau dihilangkan pada saat penyebaran kuesioner penelitian kepada 62 responden yang menjadi sampel penelitian.

Adapun hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien *croanbach's alpha* 0,938 lebih besar dari 0,6 yang berarti instrumen yang diuji reliabel.

Menurut Sekaran,(2003), koefisien *croanbach's alpha* kurang dari 0,6 mengindikasikan bahwa reliabilitas item-item pernyataan buruk, *range* 0,7 dapat diterima, dan lebih dari 0,8 adalah baik. Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran hasil uji validitas dan reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk hasil yang valid, lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.8 berikut:

Tabel 3.8 Pengujian Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja (X₂)

No. Butir	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,917	0,632	valid
2	0,712	0,632	valid
3	0,843	0,632	valid
4	0,834	0,632	valid
5	0,814	0,632	valid
6	0,810	0,632	valid
7	0,814	0,632	valid
8	0,899	0,632	valid
9	0,958	0,632	valid
10	0,714	0,632	valid
11	0,917	0,632	valid

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Tabel 3.9 Hasil uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	14

Sumber: Pengolahan Data SPSS 16.00

c. Hasil Uji Validitas Instrumen Lingkungan kerja (X3)

Setelah dilakukan uji instrumen, diperoleh hasil bahwa dari 9 butir pernyataan yang diuji coba, semua butir pernyataan tersebut valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,632 untuk $N=10$. Adapun hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien *croanbach's alpha* 0,936 lebih besar dari 0,6 yang berarti instrumen yang diuji reliabel. Menurut Sekaran, (2003), koefisien *croanbach's alpha* kurang dari 0,6 mengindikasikan bahwa reliabilitas item-item pernyataan buruk, *range* 0,7 dapat diterima, dan lebih dari 0,8 adalah baik. Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.10 berikut:

Tabel 3.10 Pengujian Validitas Instrumen Variabel Lingkungan Kerja (X3)

No. Butir	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,664	0,632	valid
2	0,820	0,632	valid
3	0,924	0,632	valid
4	0,808	0,632	valid
5	0,810	0,632	valid
6	0,810	0,632	valid
7	0,803	0,632	valid
8	0,915	0,632	valid
9	0,803	0,632	valid

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Tabel 3.11 Hasil uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	9

Sumber: Pengolahan Data SPSS 16.00

d. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (V)

Setelah dilakukan uji instrumen, diperoleh hasil bahwa dari 14 butir pernyataan yang diuji coba, semua butir pernyataan tersebut valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5 % yaitu 0,632 untuk $N=10$. Adapun hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien *croanbach's alpha* 0,936 lebih besar dari 0,6 yang berarti instrumen yang diuji reliabel. Menurut Sekaran (2003), koefisien *croanbach's alpha* kurang dari 0,6 mengindikasikan bahwa reliabilitas item-item pernyataan buruk, *range* 0,7 dapat diterima, dan lebih dari 0,8 adalah baik. Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.12 berikut:

Tabel 3.12 Pengujian Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y)

No. Butir	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,957	0,632	valid
2	0,793	0,632	valid
3	0,818	0,632	valid
4	0,647	0,632	valid
5	0,874	0,632	valid
6	0,825	0,632	valid
7	0,841	0,632	valid
8	0,810	0,632	valid
9	0,787	0,632	valid
10	0,668	0,632	valid
11	0,860	0,632	valid
12	0,727	0,632	valid
13	0,744	0,632	valid
14	0,860	0,632	valid

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Tabel 3.13 Hasil uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	14

Sumber: Pengolahan Data SPSS 16.00

Regresi Linear Berganda

1. Persamaan Regresi Ganda

Regresi berasal dari kata "regress" artinya bergerak menuju sifat-sifat populasinya atau induknya (Bambang Setiaji, 2004). Model regresi yang digunakan disini adalah sebagai berikut : (Gujarati, 1988).

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Motivasi

X₃ = Lingkungan Kerja

B₀ = Intercept, titik potong garis regresi dengan sumbu Y

b₁, b₂, b₃ = koefisien regresi

ε = Komponen kesalahan random

2. Uji Ketepatan Parameter Penduga (Uji t)

Uji *t* pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penje-las secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2001). Uji *t* ini digunakan statistik *t* yang dihitung dengan formula sebagai berikut

$$\text{Rumus } t = \frac{\hat{\beta}_i}{\text{SE}(\hat{\beta}_i)}$$

$$\text{SE}(\hat{\beta}_i)$$

Di mana :

t_h = nilai t hitung

β_i = koefisien regresi

$SE(\beta_i)$ = standar error dalam koefisien regresi

Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka H_a diterima, demikian pula sebaliknya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. ANALISIS DESKRIPTIF RESPONDEN

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden pada penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.14. Deskripsi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Orang	Prosentase
1.	Pria	39	62,90%
2.	Wanita	23	37,10%
Jumlah		62	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Dari tabel 3.14 di atas, jenis kelamin responden terbanyak adalah berjenis kelamin pria dengan jumlah 39 responden (62,90%) dari total keseluruhan jumlah responden, sisanya adalah berjenis kelamin wanita dengan jumlah 23 responden (37,10%).

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Divisi/Departemen Responden

Divisi/departemen responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.15 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Divisi/Departemen

No.	Divisi/Departemen	Jumlah Orang	Prosentase
1.	Dept.Ware House	7	11,30%
2.	Dept.Kneeder	11	17,74%
3	Dept Hot Press	11	17,74%
4	Dept.Cutting	11	17,74%
5	Dept.Packing	11	17,74%
6	Umum	11	17,74%
Jumlah		62	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Berdasarkan Tabel 3.15 diatas divisi/departemen responden maka pada umumnya masing-masing departemen memiliki jumlah orang atau karyawan yang sama yaitu 11 orang atau 17,74%. Kemudian yang rendah adalah Dept.Ware House yaitu 7 orang atau dengan prosentase 11,30%.

c. Lama Bekerja Responden

Dilihat dari lama bekerja responden pada penelitian ini dikelompokkan ke dalam 4 kelompok yaitu sebagai berikut :

Tabel.3.16 Deskripsi Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah Orang	Prosentase
1	< 5 tahun	5	8,06%
2	5 – 10 tahun	19	30,65%
3	10 – 15 tahun	21	33,87%
4	> 15 tahun	17	27,42%
	Jumlah	62	100%

Sumber : Data Primer Diolah (2011)

Dari Tabel 3.16 di atas, dapat dilihat responden yang memiliki lama bekerja antara 10 – 15 tahun adalah jumlah terbanyak yaitu 21 orang atau 33,87%, kemudian jumlah responden yang terendah adalah yang memiliki lama bekerja kurang dari 5 tahun yaitu 5 orang atau 8,06%.

B. ANALISIS DESKRIPTIF DATA VARIABEL PENELITIAN

Sesuai dengan hasil analisis statistik deskriptif, maka karakteristik variabel penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Variabel Kepemimpin :

Tabel 3.17 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan

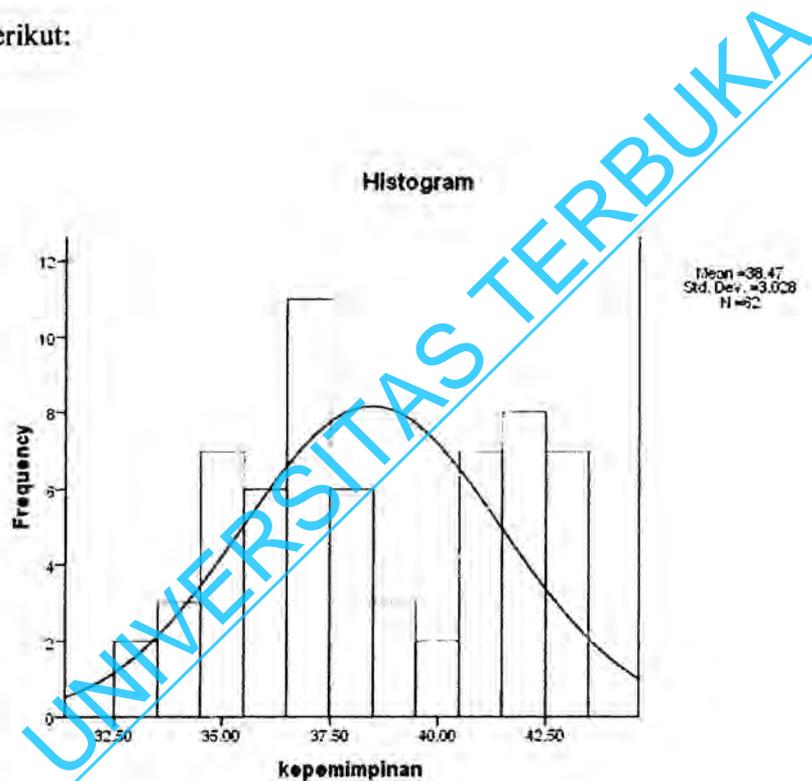
Kepemimpinan

N	Valid	62.00
	Missing	.00
	Mean	38.47
	Median	38.00
	Mode	37.00
	Std. Deviation	3.03
	Variance	9.17
	Range	10.00
	Minimum	33.00
	Maximum	43.00
	Sum	2385.00

Data variabel Kepemimpinan yang berasal dari kuesioner menyebar dari skor terendah 33 dan tertinggi 43. Dengan demikian, rentangan skor yang muncul adalah sebesar 10 dari 33 sampai 43. Untuk lebih jelasnya hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- skor rata-rata (Mean) adalah 38,47;
- simpangan bakunya adalah (standard deviasi/SD) adalah sebesar 3,03;
- Median (Me) adalah 38,00; dan
- Modus (Mo) adalah sebesar 37,00.

Gambaran lebih jelas mengenai distribusi skor data variabel Kepemimpinan disajikan pada histogram variabel Kepemimpinan gambar 1 berikut:



Gambar 1. Histogram Variabel Kepemimpinan

Gambar 1 menginformasikan bahwa skor data yang diperoleh cenderung menyebar. Skor tengah cenderung lebih tinggi dari pada skor atas dan bawah. Gambaran ini terlihat dari histogramnya yang cenderung memiliki angka tengah yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel Kepemimpinan

adalah normal. Pengujian normalitas data ini merupakan pengujian yang dapat dengan mudah dan secara kasat mata dapat dilihat cukup dari gambar histogramnya dan dengan cepat dapat diketahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Dengan adanya data yang normal dari variabel Kepemimpinan, maka analisis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel bebas dengan terikat dapat dilanjutkan.

b. Variabel Motivasi Kerja

Tabel 3.18 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Motivasi Kerja

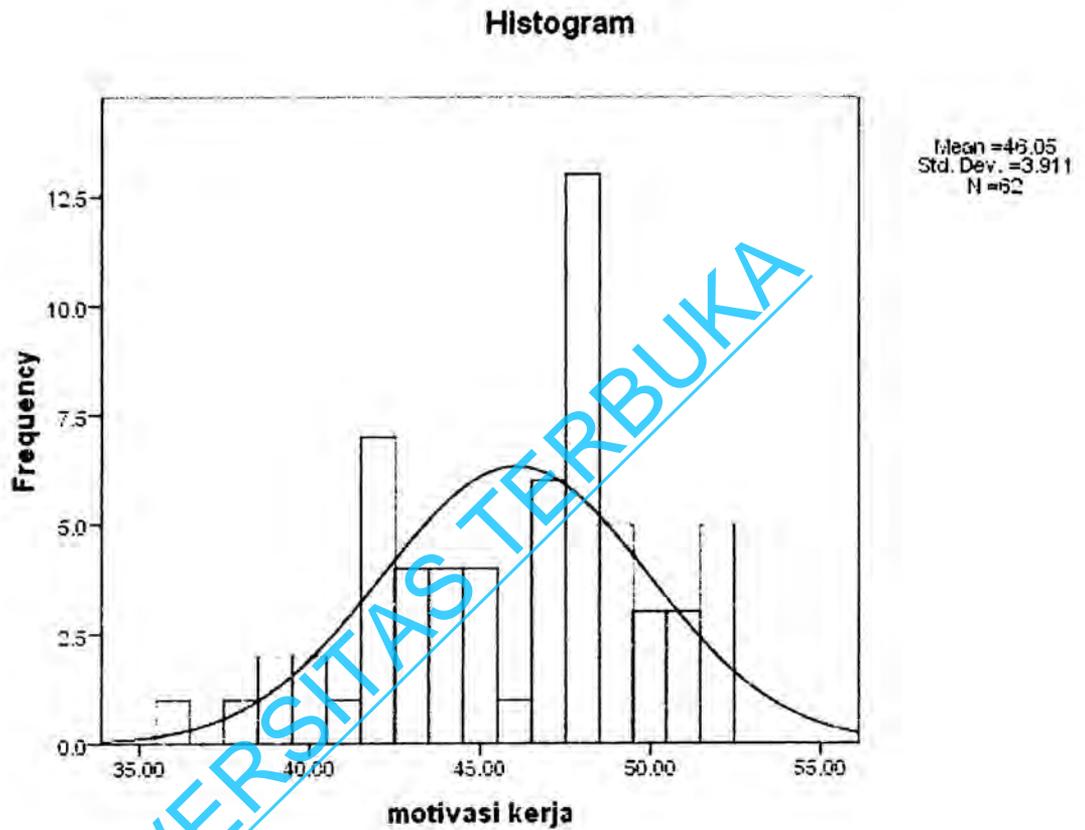
N	Valid	62.00
	Missing	.00
	Mean	46.05
	Median	47.00
	Mode	48.00
	Std. Deviation	3.91
	Variance	15.29
	Range	16.00
	Minimum	36.00
	Maximum	52.00
	Sum	2855.00

Data variabel Motivasi Kerja yang berasal dari kuesioner, menyebar dari skor terendah 36 dan tertinggi 52. Dengan demikian, rentangan skor yang muncul adalah sebesar 16 dari 36 sampai 52. Untuk lebih jelasnya hasil analisis deskriptif variabel Motivasi Kerja adalah sebagai berikut:

- skor rata-rata (Mean) adalah 46,05;
- simpangan bakunya adalah (standard deviasi/SD) adalah sebesar 3,91;
- Median (Me) adalah 47,00; dan
- Modus (Mo) adalah sebesar 48,00.

Gambaran lebih jelas mengenai distribusi skor data variabel Motivasi Kerja disajikan pada histogram variabel Motivasi Kerja gambar 2 berikut:

Gambar 2. menginformasikan bahwa skor data yang diperoleh cenderung menyebar. Skor tengah cenderung lebih tinggi dari pada skor atas dan bawah. Gambaran ini terlihat dari histogramnya yang cenderung memiliki angka tengah yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel Motivasi Kerja adalah normal. Pengujian normalitas data ini merupakan pengujian yang dapat dengan mudah dan secara kasat mata dapat dilihat cukup dari gambar histogramnya dan dengan cepat dapat diketahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Dengan adanya data yang normal dari variabel Motivasi Kerja, maka analisis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel bebas dengan terikat tidak dapat dilanjutkan.



Gambar 2. Histogram Variabel Motivasi Kerja

c. Variabel Lingkungan Kerja :

Tabel 3.19 Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja

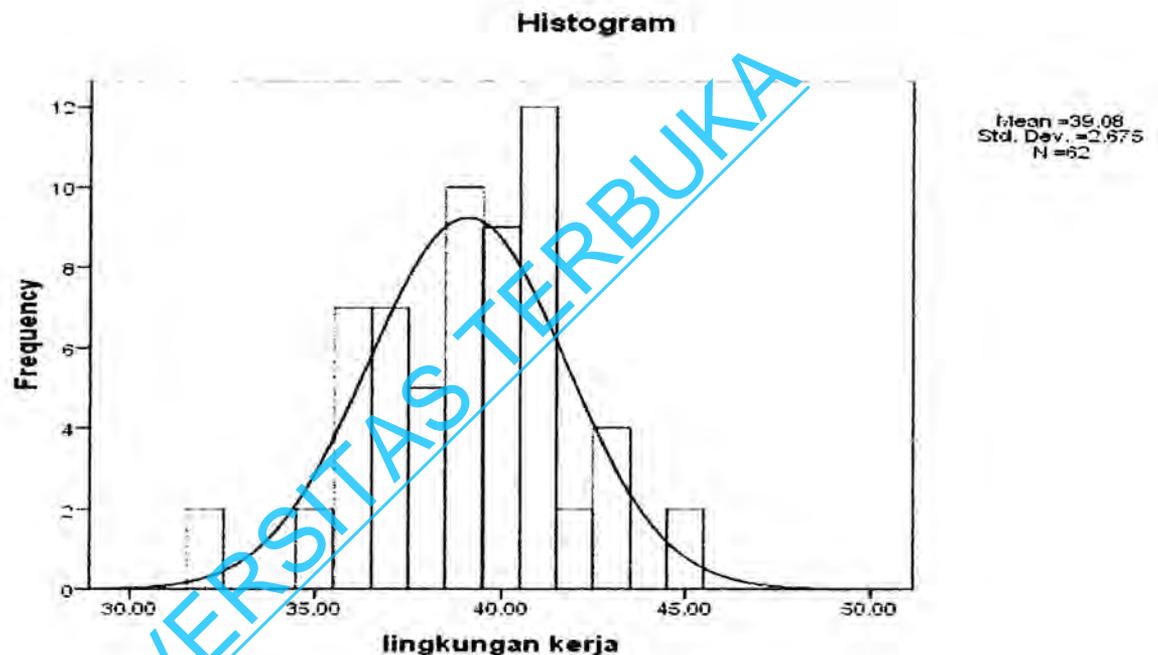
N	Valid	62.00
	Missing	.00
	Mean	39.08
	Median	39.00
	Mode	41.00
	Std. Deviation	2.68
	Variance	7.16
	Range	13.00
	Minimum	32.00
	Maximum	45.00
	Sum	2423.00

Data variabel Lingkungan Kerja yang berasal dari kuesioner menyebar dari skor terendah 32 dan tertinggi 45. Dengan demikian, rentangan skor yang muncul adalah sebesar 13 dari 32 sampai 45. Untuk lebih jelasnya hasil analisis deskriptif variabel Lingkungan Kerja adalah sebagai berikut:

- skor rata-rata (Mean) adalah 39.08 ;
- simpangan bakunya adalah (standard deviasi/SD) adalah sebesar 2.68;

- Median (Me) adalah 39.00; dan
- Modus (Mo) adalah sebesar 41.00.

Gambaran lebih jelas mengenai distribusi skor data variabel Lingkungan Kerja disajikan pada histogram Variabel Lingkungan Kerja gambar 3 berikut:



Gambar 3. Histogram Variabel Lingkungan Kerja

Gambar 3 menginformasikan bahwa skor data yang diperoleh cenderung menyebar. Skor tengah cenderung lebih tinggi dari pada skor atas dan bawah. Gambaran ini terlihat dari histogramnya yang cenderung memiliki angka tengah yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel lingkungan kerja adalah normal. Pengujian normalitas data ini merupakan pengujian yang dapat dengan mudah dan secara kasat mata dapat dilihat cukup dari gambar histogramnya dan dengan cepat dapat diketahui apakah data berdistribusi normal

atau tidak. Dengan adanya data yang normal dari variabel Lingkungan Kerja, maka analisis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel bebas dengan terikat dapat dilanjutkan.

a. Variabel Kinerja

: Tabel 3. 20 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

Kinerja

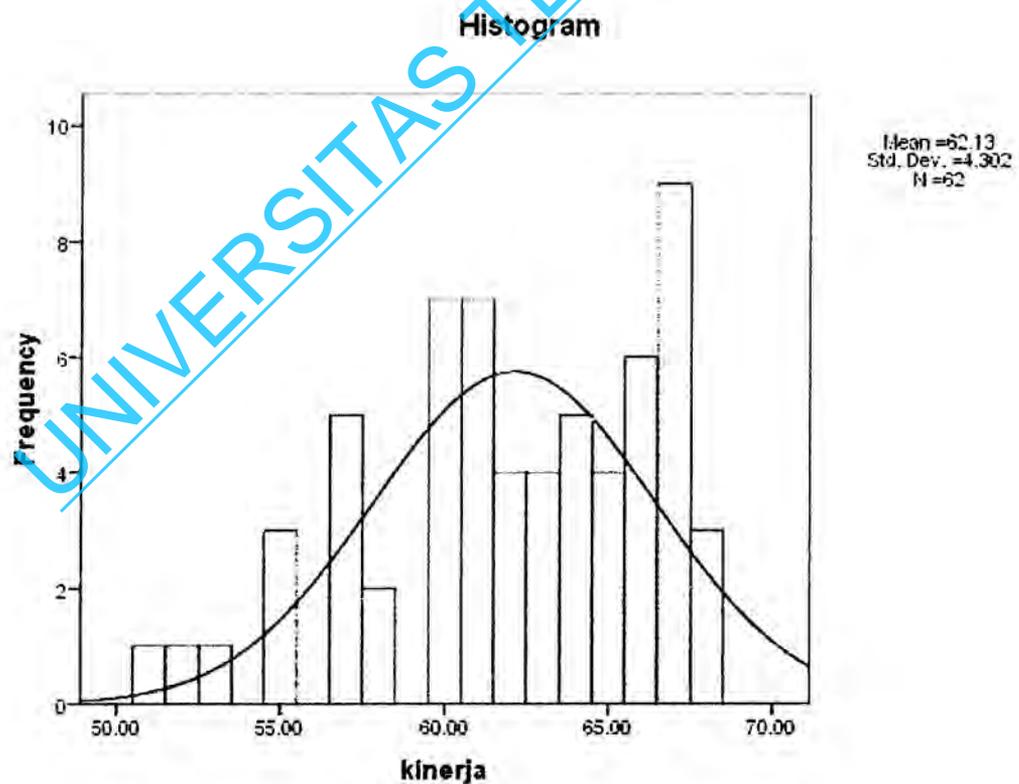
N	Valid	62,00
	Missing	,00
	Mean	62,13
	Median	62,50
	Mode	67,00
	Std. Deviation	4,30
	Variance	18,51
	Range	17,00
	Minimum	51,00
	Maximum	68,00
	Sum	3852,00

Data Variabel Kinerja yang berasal dari kuesioner menyebar dari skor terendah 51 dan tertinggi 68. Dengan demikian, rentangan skor yang muncul

adalah sebesar 17 dari 51 sampai 68. Untuk lebih jelasnya hasil analisis deskriptif variabel Kinerja adalah sebagai berikut:

- skor rata-rata (Mean) adalah 62,13;
- simpangan bakunya adalah (standard deviasi/SD) adalah sebesar 4,30;
- Median (Me) adalah 62,50; dan
- Modus (Mo) adalah sebesar 67,00.

Gambaran lebih jelas mengenai distribusi skor data variabel Kinerja disajikan pada histogram Variabel Kinerja Gambar 4 berikut:



Gambar 4. Histogram Variabel Kinerja

Gambar 4 .menginformasikan bahwa skor data yang diperoleh cenderung menyebar. Skor tengah cenderung lebih tinggi dari pada skor atas dan bawah. Gambaran ini terlihat dari histogramnya yang cenderung memiliki angka tengah yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel kinerja adalah normal. Pengujian normalitas data ini merupakan pengujian yang dapat dengan mudah dan secara kasat mata dapat dilihat cukup dari gambar histogramnya dan dengan cepat dapat diketahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Dengan adanya data yang normal dari variabel Kinerja, maka analisis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel bebas dengan terikat dapat dilanjutkan.

C. PENGUJIAN ASUMSI KLASIK / BLUE

Data akan diuji pula dengan menggunakan uji asumsi klasik, untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan terhadap asumsi klasik, dan supaya penyusunan model regresi mencapai suatu taksiran yang memiliki sifat BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Jika asumsi klasik tidak terpenuhi, berarti bahwa variabel independen bukan merupakan prediktor yang baik bagi variable dependen. Asumsi klasik tersebut adalah:

a. Uji multikolinearitas

Multikolinearitas (kolinearitas ganda) berarti adanya hubungan linear yang sempurna di antara variabel-variabel bebas dalam model regresi Korelasi yang kuat antar variabel bebas menunjukkan adanya multikolinearitas. Jika terdapat korelasi yang sempurna di antara variabel bebas, maka konsekuensinya adalah

koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir, nilai standart error setiap regresi menjadi tidak terhingga

Gejala multikolinearitas ini dapat dilihat dideteksi dari nilai *tolerance* atau nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas maka yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (Karena $VIF = 1/tolerance$), yang menunjukkan adanya kolineritas yang tinggi. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang lebih dari 0.1 atau VIF yang kurang dari 10.

Pengujian multikolinearitas memberikan hasil seperti ditunjukkan dalam tabel 3.21 berikut ini :

Tabel 3.21. Hasil uji multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Interpretasi
Kepemimpinan	0,522	1,917	Tidak ada multikolinearitas
Motivasi kerja	0,769	1,300	Tidak ada multikolinearitas
Lingkungan Kerja	0,526	1,902	Tidak ada multikolinearitas

Sumber : Lampiran

Tabel 3.21 diatas menunjukkan nilai tolerance yang lebih besar dari 0.1 atau nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian tidak terdapat gejala multikolinearitas

b. Uji heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Asumsi tentang heteroskedastisitas ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variasi nilai *absolut residual* berbeda atau sama untuk semua pengamatan. Konsekuensi akibat terjadinya heteroskedastisitas adalah bahwa penaksir menjadi tidak efisien baik dalam sampel kecil maupun besar.

Uji asumsi tidak terjadi heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan melalui bantuan program SPSS versi 16,0 yang hasilnya sebagai berikut

Tabel 3.22 Rangkuman Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	α	Harga t		Keterangan
		t hitung	Nilai Sig.	
X1Y	0,05	4,264	0,039	Homokedastisitas
X2Y	0,05	3,955	0,000	Homokedastisitas
X3Y	0,05	2,990	0,041	Homokedastisitas

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh nilai signifikansi untuk pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar 0,039. Nilai signifikansi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah sebesar 0,000. Terlihat bahwa nilai signifikansi kedua persamaan mempunyai nilai lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan perhitungan tersebut persamaan regresi adalah homokedastisitas yang berarti model linear yang dipilih adalah sesuai. Demikian

pula dengan pengaruh variable Motivasi Kerja dengan nilai 0,000 dan Lingkungan Kerja dengan nilai signifikan 0,041.

D. ANALISIS HIPOTESIS

Pengujian pengaruh secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan satu variabel bebas terhadap variabel terikat, sementara variabel - variabel bebas lainnya dalam keadaan tetap atau dikontrol (Sudjana, 2003). Berikut ini akan dijelaskan hasil analisis pengaruh dari variable bebas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut.

Pengaruh Kepemimpinan (X_1), Motivasi kerja (X_2), dan Lingkungan kerja (X_3) Terhadap Kinerja (Y)

Pengaruh secara bersama-sama atau simultan antar variable dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel. 3.23 Nilai F hitung

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	526.317	3	175.439	16.885	.000 ^a
	Residual	602.650	58	10.391		
	Total	1128.968	61			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan nilai F hitung secara simultan diperoleh nilai sebesar 16,885. Nilai ini lebih besar dari nilai F table 2,78 untuk jumlah sampel 62 responden. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja memberikan pengaruh secara simultan terhadap Kinerja. Untuk lebih jelasnya hasil nilai F hitung dapat dilihat dalam Tabel 3.23.

Berdasarkan nilai R_2 atau nilai determinasi diperoleh nilai sebesar 0,466 atau 46,6%. Angka ini memberi makna bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama memberikan sumbangan 46,6% dalam menjelaskan Kinerja. Sedangkan 53,4% sisanya

Tabel 3.24

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.674	6.622		2.518	.015
kepemimpinan	.182	.189	.128	0.964	.039
motivasi kerja	.476	.120	.433	3.955	.000
lingkungan kerja	.423	.213	.263	1.990	.041

a. Dependent Variable: kinerja

dipengaruhi oleh faktor faktor lain yang tidak dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian ini, seperti disiplin kerja, etos kerja, budaya kerja, kepuasan kerja, dan lain lain. Untuk Lebih Jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.24 berikut:

Tabel 3.24 Nilai koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.466	.439	3.22343

Predictors: (Constant), kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja

a. Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Dalam pengujian signifikansi hipotesa yang dipergunakan adalah

H_0 : Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

H_a : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

Berdasarkan nilai t_{tabel} untuk $n = 62$ adalah 2,000

Berdasarkan nilai pada Tabel 3.24 tampak bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$: $0,964 > 2,000$ dan t signifikan $0,039 < 0,05$, hal tersebut memberikan makna bahwa H_0 yang diajukan ditolak dan H_a diterima.

Dengan perkataan lain terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja.

b. Pengaruh Motivasi Kerja (X₂) terhadap Kinerja (Y)

Dalam pengujian signifikansi hipotesa yang dipergunakan adalah

Ho : Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

Ha : Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai t hitung sebesar 3,955.

Berdasarkan nilai t_{tabel} untuk $n = 62$ adalah 2,000

Berdasarkan dari data tersebut tampak bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ $3,955 > 2,000$ dan t signifikan $0,000 < 0,05$, hal tersebut memberikan makna bahwa Ho yang diajukan ditolak dan Ha diterima. Dengan perkataan lain terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

c. Pengaruh Lingkungan kerja (X₃) terhadap Kinerja (Y)

Dalam pengujian signifikansi hipotesa yang dipergunakan adalah

Ho : Lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

Ha : Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai t hitung sebesar 1,990. Berdasarkan nilai t_{tabel} untuk $n = 62$ adalah 2,000

Berdasarkan dari data tersebut tampak bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$: $1,990 > 2,000$ dan t signifikan $0,041 < 0,05$, hal tersebut memberikan makna bahwa Ho yang diajukan ditolak dan Ha diterima. Dengan perkataan lain terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.

PEMBAHASAN

a. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja

Hipotesa yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas terhadap Kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Pada penelitian ini didapatkan Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja terlihat dari nilai F hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai F tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi Supriatna, (1996). Kinerja karyawan menjadi penting, karena tanpa peningkatan hasil kerja dan kualitas sumber daya manusia, visi yang telah dicanangkan akan sulit terealisasi. Kinerja karyawan ini bukanlah sesuatu yang terbentuk begitu saja, melainkan ditentukan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja.

Motivasi kerja yang tinggi juga mampu mendorong hasil kerja seseorang menjadi lebih baik. Motivasi sangat diperlukan agar dapat bekerja dengan hasil yang maksimal. Kerja yang maksimal dari karyawan PT Citra Sukses Eratama antara lain juga dapat dicapai oleh adanya Motivasi yang ada pada diri karyawan. Motivasi yang tinggi membuat karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi terutama dalam memenuhi dan mentaati semua aturan dan sistem yang ada di tempatnya bekerja. Dengan demikian akan tercipta kerja yang tinggi sesuai harapan.

Lingkungan Kerja diantaranya dapat berupa keadaan fisik tempat kerja, yaitu meliputi ruangan, suhu udara maupun kebisingan. Lingkungan Kerja dapat pula berupa lingkungan non fisik. Menurut Ahyari Agus,(2002), Lingkungan Kerja terdiri dari Lingkungan Kerja fisik dan non fisik. Lingkungan Kerja non fisik dapat meliputi lingkungan sosial, status sosial, hubungan kerja didalam kantor, sistem informasi, dan lain lain. Lingkungan Kerja yang baik dan nyaman akan membuat karyawan dapat menyelesaikan dengan baik tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan target dan harapan organisasi.

Lingkungan Kerja yang ada di PT Citra Sukses Eratama juga menjadi faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan. Lingkungan Kerja yang nyaman akan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Memperhatikan kondisi Lingkungan Kerja karyawan berarti berusaha menciptakan kondisi Lingkungan Kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para karyawan sebagai pelaksana kerja pada tempat kerja tersebut. Kerja produktif tidak saja memerlukan keterampilan kerja, penemuan-penemuan

baru untuk memperbaiki cara kerja, namun juga Lingkungan Kerja yang nyaman yang mampu menunjang kelancaran penyelesaian pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Sehingga dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Citra Sukses Eratama.

b. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan sebagai variabel bebas pertama terhadap Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini didapatkan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja terlihat dari nilai t hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel dan nilai signifikansi berada dibawah 0,05.

Kepemimpinan yang baik dapat menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan, serta tujuan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian, (2006), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang itu mampu melakukan kehendak pemimpin. Kepemimpinan seperti ini sangat dibutuhkan agar bawahan dapat bekerja dengan optimal. Para karyawan akan dapat mengaktualisasikan pekerjaannya dan menghasilkan hasil kerja yang optimal apabila atasannya atau pimpinannya terutama di PT Citra Sukses Eratama mendukung. Dengan adanya dukungan dari pimpinan maka Kinerja karyawan akan dapat meningkat.

Karyawan dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karenanya pimpinan PT Citra Sukses Eratama dituntut untuk memiliki kapasitas yang memadai sebagai seorang pemimpin. Dengan Kepemimpinan yang baik di PT Citra Sukses Eratama, diharapkan mampu menggerakkan karyawan untuk dapat menghasilkan kerja yang maksimal dan memberikan Kinerja terbaiknya.

c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hipotesa yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Motivasi Kerja sebagai variabel bebas kedua terhadap Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini didapatkan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan antara Motivasi dengan Kinerja terlihat dari nilai t hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel dan nilai signifikansi yang diperoleh berada dibawah 0,05. Dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Agar karyawan mau dan dapat menjalankan tugasnya secara baik, penuh semangat, keinginan dan hasrat dengan tanggung jawab masing-masing diperlukan Motivasi dalam diri karyawan.

Motivasi adalah merupakan unsur yang penting, karena dengan motivasi dapat mendorong seseorang yang ada dalam organisasi untuk berprestasi. Dengan motivasi yang tinggi diharapkan kinerja akan menjadi lebih baik. Adanya Motivasi Kerja merupakan suatu keharusan yang selayaknya ada dalam diri masing-masing karyawan, pada akhirnya dapat menimbulkan Kinerja karyawan yang baik.

Adanya karyawan perusahaan dalam bekerja ada yang menunjukkan kinerja rendah tetapi ada juga karyawan menunjukkan kinerja lebih baik oleh karena itu karyawan perlu dimotivasi.

Karyawan pada PT Citra Sukses Eratama sangat memerlukan Motivasi Kerja yang tinggi dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari. Adanya hasil kerja yang maksimal merupakan salah satu unsur tercapainya kinerja karyawan. Dengan adanya Motivasi Kerja yang tinggi maka para karyawan akan bekerja dengan penuh semangat yang akan berdampak kepada hasil kerja yang diberikan.

Dengan Motivasi Kerja yang tinggi dari dalam diri individu, akan mendorong seseorang untuk berperilaku dan berprestasi dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh Azhar, (2007), yang menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan. Dengan Motivasi Kerja yang tinggi dari dalam diri individu khususnya karyawan PT Citra Sukses Eratama, akan mendorong seseorang untuk berperilaku dan berprestasi dengan baik. Prestasi kerja yang tinggi akan terwujud dengan kinerja yang tinggi pula.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Hipotesa yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas ketiga terhadap Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini didapatkan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja terlihat dari nilai t hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel dan nilai signifikansi yang diperoleh berada dibawah 0,05.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki penaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap Kinerja karyawan adalah faktor Lingkungan Kerja. Menurut Alex S. Nitiserno, (1992), bahwa Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Lingkungan Kerja yang baik, aman, bersih dan sehat akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Lingkungan kerja lebih dititik beratkan pada keadaan fisik tempat kerja. Indikator-indikator lingkungan kerja meliputi ruangan, suhu udara maupun kebisingan. Dari pengertian tersebut maka Lingkungan Kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang ada di PT Citra Sukses Eratama dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubunga kerja yang mengikat pekerja atau karyawan dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal.

Lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk bekerja secara optimal di PT Citra Sukses Eratama akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam Lingkungan Kerja yang tidak memadai dan mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga Kinerja karyawan tersebut akan rendah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah dilakukan penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan dari data bahwa H_0 yang diajukan ditolak dan H_a diterima. Ada pengaruh yang signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja. Para karyawan akan dapat mengaktualisasikan pekerjaannya dan menghasilkan hasil kerja yang optimal apabila atasannya atau pimpinannya mendukung.
2. Data yang diajukan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan perkataan lain ada pengaruh yang signifikan Motivasi kerja terhadap Kinerja. Agar Karyawan mau dan dapat menjalankan tugasnya secara baik, penuh semangat, keinginan dan hasrat dengan tanggung jawab masing-masing diperlukan Motivasi dalam diri Karyawan.
3. Berdasarkan dari data bahwa H_0 yang diajukan ditolak dan H_a diterima. Ada pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja. Lingkungan Kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat Karyawan untuk bekerja secara optimal

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai t hitung sebesar 3,955.

Berdasarkan nilai t tabel untuk $n = 62$ adalah 2,000

Berdasarkan dari data tersebut tampak bahwa t hitung $> t$ tabel : $3,955 > 2,000$ dan t signifikan $0,000 < 0,05$ yang artinya motivasi kerja yang menyebabkan menurunnya produksi.

Variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama memberikan sumbangan 46,6% dalam menjelaskan Kinerja. Sedangkan 53,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor faktor lain yang tidak dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian ini, seperti disiplin kerja, etos kerja, budaya kerja, kepuasan kerja, lain lain.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Saran-saran

Pada penelitian ini didapatkan Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja terlihat dari nilai F hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai F tabel.

Setelah mengetahui, mempelajari dan memahami serta hasil dari penelitian yang penulis lakukan, maka penulis menyampaikan saran-saran yang dipandang perlu sebagai bahan masukan bagi Pimpinan di PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang dalam meningkatkan Kinerja karyawan di masa mendatang, yaitu sebagai berikut :

1. Pimpinan bertindak harus lebih tegas dalam memberikan hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan Perusahaan, Para karyawan akan dapat mengaktualisasikan pekerjaannya dan menghasilkan hasil kerja yang optimal apabila atasannya atau pimpinannya mendukung. Oleh karenanya Kepemimpinan agar dipelihara dan dipertahankan secara konsisten dan Konsekuen
2. Atasan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilan serta pemberian bonus di Perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan adanya Motivasi Kerja yang tinggi maka para karyawan akan bekerja dengan penuh semangat yang akan berdampak kepada hasil kerja yang diberikan. Oleh karenanya

Motivasi Kerja agar dipelihara dan dipertahankan secara konsisten dan konsekuen.

3. Lingkungan kerja lebih dititik beratkan pada keadaan fisik tempat kerja.

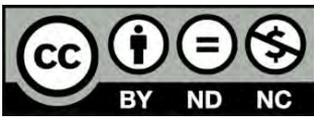
Lingkungan Kerja yang baik, aman, bersih dan sehat akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karenanya Lingkungan Kerja agar dipelihara dan dipertahankan secara konsisten dan konsekuen.

IMPLIKASI

Kepemimpinan yang baik dapat menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan serta tujuan organisasi.

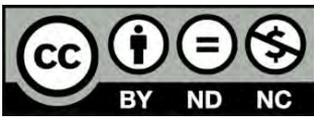
Agar Karyawan mau dan dapat menjalankan tugasnya secara baik, penuh semangat, keinginan dan hasrat dengan tanggung jawab masing-masing diperlukan Motivasi dalam diri Karyawan.

Lingkungan Kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat Karyawan untuk bekerja secara optimal.

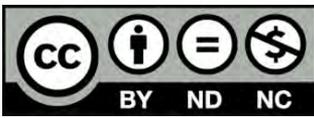


Daftar Pusaka

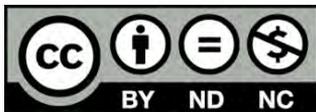
- Ahyari, Agus. (2002). *Kepemimpinan efektif dalam perusahaan, suatu pendekatan psikologik*, Cetakan ke 2, Yogyakarta: Liberty.
- Arsyad, Azhar. (2007). *Media pembelajaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- As'ad, Moh. (2004). *Psikologi industri, seri sumber daya manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Bass, M., & Avolio, J., (1994). *Transfomational leadership and organizational culture*, Suny-Binghamto.
- Bernardin, H. John & Joyce, E.A. Russel. (1993). *Human resource management: An experiential approachs*. Singapore: MC Graw Hill Internasional.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. III, & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Deliarnov. (1996). *Motivasi untuk meraih sukses*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Effendy, O. U. (2005). *Ilmu komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gujarati, D. (1988). *Ekonometrika dasa*. Diterjemahkan oleh Sumarno Zain. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (2006). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi 5. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2001). *Manajemen dasar, pengertian dan masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S.P. (2005). *Organisasi dan motivasi dasar peningkatan produktivitas*. Cet V. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Melayu. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi revisi Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. (2007). American encyclopedia (motivation) dalam buku Malayu *Manajemen sumber daya manusia*. (Ed Revisi 9). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro & Supomo. (1999). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kartono, Kartini, (1994), *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. (2002). *Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Koentjaraningrat. (1979). *Pengantar ilmu antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel & Heinz Weihrich. (1986). *Manajemen. Jilid Terjemahan: Gunawan Hutaaruk*. Jakarta: Penerbit Erlangga.



- Kuncoro, Mudrajat. (2001). *Metode kuantitatif teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi*. Edisi Pertama. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Kusriyanto, Bambang. (1991). *Meningkatkan produktivitas karyawan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2000). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Nawawi, Hadari & Hadar, M. Martini. (2000). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nitisemito, Alex S. (1992). *Manajemen operasional*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pamudji, S. (1995). *Kepemimpinan pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: BumiAksara.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A., V. & Berry, L., L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perception and expectation*. New York: The Free Press.
- Porter, W.I. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitude and performance*. Illions: Irwin Dorsey Inc.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Husnan, Suad. (2000). *Manajemen personalia*. Edisi revisi. Yogyakarta: BPFE.
- Reksohadiprojo, Sukanto & Gito Sudarmo, Indriyo. (2000). *Manajemen produksi*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal & Mulyadi, Deddy. (2009). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, P.S. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sarwanto, Setyo. (2009). *Limbah rumah sakit Belu dikelola dengan baik*. Jakarta: UI Departemen Kesehatan Republik Indonesia 1995. Pedoman Teknik Analisa Mengenai dampak Lingkungan Rumah Sakit.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. 2nd Edition. New York: John Wiley and Son.



- Setiaji, Bambang. (2004). *Panduan riset dengan pendekatan kuantitatif*. Surakarta: Program Pasca Sarjana UMS.
- Siagian, Sondang. (2006). *Sistem informasi manajemen*. Jakarta: BumiAksara.
- Sikula, E. Andrew. (1981). *Personnel administration and human resources management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M; Porter, L. W; & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. 6th ed. New York: McGraw Hill.
- Stoner, James A. F. (2005). *Manajemen*. Jilid II. Edisi Kedua. Cetakan Kedua. Terjemahan Gunawan Hutaaruk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Stoner, James A.F. (1996). *Manajemen*. Edisi Kedua, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Sudjana. (2003). *Teknik analisis regresi dan korelasi bagi peneliti*. Bandung: Farsito.
- Sugiyono. (2005). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, Tjahya. (1996). *Administrasi birokrasi dan pelayanan public*. Jakarta; Nimas Multima.
- Thoha, Miftah. (2003). *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja. perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Timpe, A. Dale. (1992). *Kinerja: Seri Manajemen sumber daya manusia*. Penerjemah Sofyan Cikmat, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan kepala sekolah, tinjauan teoririk dan permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Walizer, Michael H. & Paul L. Weinir. (1993). *Metode dan analisis penelitian: mencari hubungan. Jilid 1*. Terjemahan Arif Sadiman dan Said Hutagaol. Surabaya: Erlangga.
- Wexley, KN, & Yukl, G. A. (2005). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Bina Aksara.
- William B, Werther & Keith Davis. (1996) *Human Resorces and personal management*. Fifth Edition. USA : Mc.Graw-Hill.
- Wirawan. (2003). *Kapita selekta teori kepemimpinan. Jilid I dan II*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press.
- Wirjana, M.S.W.B.R. & Supardo, Susilo. (2006). *Kepemimpinan, dasar-dasar dan pengembangannya*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Wursanto. (2005). *Dasar-dasar ilmu organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yukl, G.A. (2005). *Kepemimpinan dan organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Zainun, Buchari. (2000). *Manajemen dan motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (1996). *Service marketing*. International Ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.



Zeithaml, VA. & Bitner, M.J. (1996). *Delivering and performing service: Perceptions and expectations*. Part Five. International Ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Jurnal

Dulbert, B. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan pada Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI-19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. Vol.9.

Gani, A. (2009), Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makassar, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.7, Nomor 1.

Gibson, J. L, Ivancevich, J. M & Donnelly, J. H. (1987). Teori dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Manajemen Kinerja dan Kewirausahaan*. Vol 6, No.1. Januari 2011.

Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor industry Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.7, No.2.

Suranta, Sri. (2002). Dampak motivasi karyawan pada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan perusahaan bisnis. *Jurnal Empirika*.v (15).

Williams. (1998). Kinerja Karyawan: Definisi Faktor yang Mempengaruhi dan Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal SDM*. Vol.1

A. Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Keterangan				
		5 SS	4 S	3 RR	2 TS	1 STS
1	Pimpinan membina komunikasi yang baik dengan bawahan					
2	Pimpinan merekrut saya sesuai latar belakang pendidikan yang saya miliki.					
3	Pimpinan dalam memutuskan sesuatu sering menyamakan persepsi dengan pendapat yang saya ajukan.					
4	Pimpinan harus paham apa yang diharapkan karyawan pada saat melakukan penugasan					
5	Pimpinan memberikan teladan yang baik kepada saya terutama dalam hal pengambilan keputusan.					
6	Sikap pimpinan berpengaruh terhadap perilaku saya dalam bekerja atau beradaptasi dalam perusahaan.					
7	Pimpinan dalam mengarahkan saya tidak berdasarkan unsur paksaan atau tekanan.					
8	Pimpinan bertindak tegas dalam memberikan hukuman bagi karyawan yg melanggar peraturan perusahaan .					

B. Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	Keterangan				
		5	4	3	2	1
		SS	S	RR	TS	STS
1	Pemberian bonus di perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja saya.					
2	Suasana kerja saya sangat berdampak pada lingkungan yang kondusif dan tenang.					
3	Saya dalam bekerja selalu memprioritaskan pada pekerjaan dengan menekankan pada kesamaan hak antara laki-laki dan perempuan.					
4	Di tempat kerja, saya selalu menganut kebebasan menjalankan sarakat agama.					
5	Kerjasama team mutlak dibutuhkan.					
6	Saya bertanggungjawab pada pekerjaan.					
7	Saya ketika diterima di perusahaan ini melalui seleksi yang ketat.					
8	Pendidikan menjadi hal yang saya prioritaskan untuk bisa masuk atau diterima di perusahaan besar.					
9	Saya ditempatkan pada bagian yang menurut saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					
10	Prestasi kerja saya banyak didukung oleh fasilitas yang ada di perusahaan.					
11	Atasan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan ketampanan					
12	Atasan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan tentang usaha pencapaian tugas					
13	Hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik					
14	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					

C. Lingkungan kerja

No.	Pernyataan	Keterangan				
		5 SS	4 S	3 RR	2 TS	1 STS
1	Lingkungan kerja memberikan rasa aman dalam bekerja					
2	Kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja terjamin					
3	Kondisi kenyamanan di perusahaan secara umum memuaskan					
4	Jaminan keselamatan kerja pada pekerjaan memuaskan					
5	Kondisi lingkungan kerja mendukung kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Penataan ruang kerja yang tepat dan rapi					
7	Pencahayaannya yang memadai di lingkungan kerja					
8	Tersedianya fasilitas dan alat bantu yang sangat mendukung lingkungan kerja					
9	Perusahaan menyediakan sarana transportasi agar waktu kerja tidak terhambat					

D. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Keterangan				
		5 SS	4 S	3 RR	2 TS	1 STS
1	Posisi kerja yang saya alami telah sesuai dengan kemampuan saya.					
2	Saya bertanggungjawab dalam setiap pekerjaan.					
3	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya berpedoman pada kewenangan posisi atau jabatan.					
4	Saya teliti dalam melaksanakan pekerjaan.					
5	Saya menghasilkan output yang baik dalam setiap pekerjaan saya.					
6	Saya mengedepankan akurasi, kecermatan dan kecepatan dalam menjalankan pekerjaan.					
7	Saya berpacu dalam mengembangkan potensi yang saya miliki.					
8	Saya dalam bekerja menekankan pada sehat mental dan fisik.					
9	Saya memiliki inisiatif dalam memecahkan masalah yang sulit.					
10	Saya berhati-hati dalam bekerja.					
11	Dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan, saya berusaha untuk bisa mencapai tujuan organisasi					
12	Karyawan dapat melakukan pekerjaan tepat waktu					
13	Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketrampilannya					
14	Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja terjalin dengan baik					

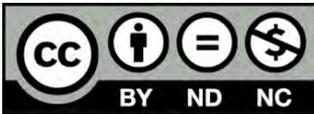
NB: Atas bantuan dan pertolongan saudara/saudari dalam mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Gatot Raharjo



Lampiran 1 : Sebaran Data Uji Coba Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
1	4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	23
3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	33
4	2	2	2	3	2	3	4	3	4	25
5	4	2	2	2	2	4	2	3	2	23
6	3	4	3	4	4	4	3	4	3	32
7	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
8	2	3	2	2	2	2	2	2	2	19
9	3	4	3	2	3	4	4	4	4	31
10	4	4	4	4	4	4	5	4	5	38
11	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
12	2	4	2	2	2	3	3	3	3	24
13	3	4	4	4	2	4	5	4	4	34
14	2	2	2	4	2	3	4	3	4	26
15	4	2	2	2	2	4	2	3	2	23
16	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31
17	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
18	2	3	2	2	2	2	2	2	2	19
19	3	4	3	2	3	4	4	4	4	31
20	3	4	4	4	4	4	4	4	5	36
21	4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
22	2	3	2	2	2	3	3	3	3	23
23	3	4	4	4	2	4	4	4	4	33
24	2	2	2	3	2	3	4	3	4	25
25	4	2	2	2	2	4	2	3	2	23
26	3	4	3	4	4	4	3	4	3	32
27	3	4	3	3	2	3	3	3	3	27
28	2	3	2	2	2	2	2	2	2	19
29	3	4	3	2	3	4	4	3	4	30
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37



Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	14

KEPEMIMPINAN

		VALUE
VAR00001	Pearson Correlation	.855
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00002	Pearson Correlation	.791
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00003	Pearson Correlation	.938
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00004	Pearson Correlation	.760
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00005	Pearson Correlation	.852
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00006	Pearson Correlation	.740
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00007	Pearson Correlation	.962
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00008	Pearson Correlation	.912
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00009	Pearson Correlation	.835
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00010	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

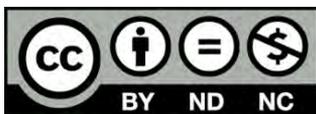
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	9

UNIVERSITAS TERBUKA

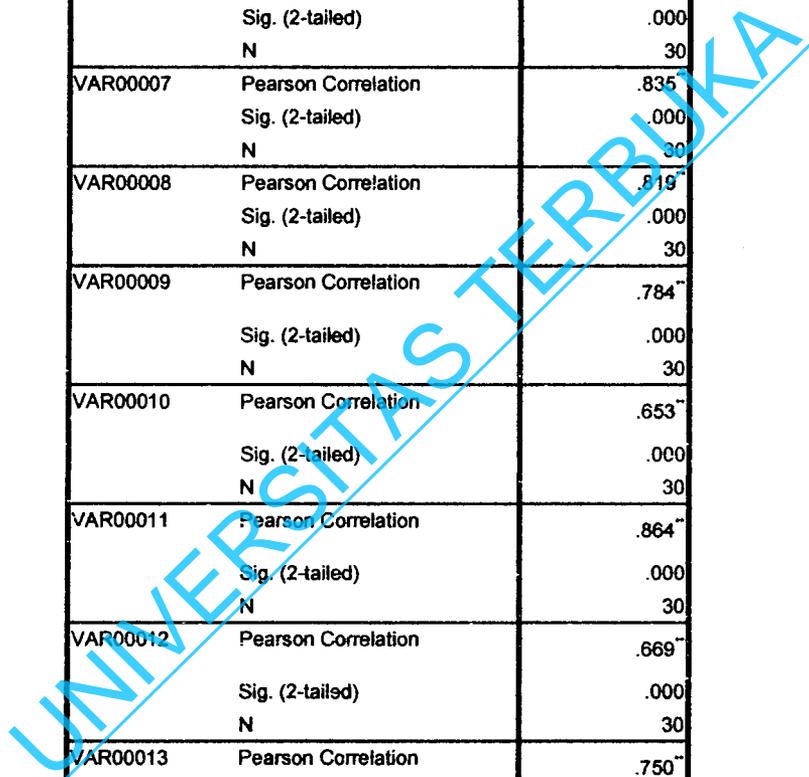


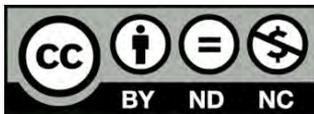
Correlations

		VALUE
	Pearson Correlation	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00002	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00003	Pearson Correlation	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00004	Pearson Correlation	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00005	Pearson Correlation	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00006	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00007	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00008	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00009	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00010	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00011	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00012	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00013	Pearson Correlation	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00014	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00015	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





		VAR00015
VAR00001	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00002	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00003	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00004	Pearson Correlation	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00005	Pearson Correlation	.356
	Sig. (2-tailed)	.054
	N	30
VAR00006	Pearson Correlation	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00007	Pearson Correlation	.302
	Sig. (2-tailed)	.105
	N	30
VAR00008	Pearson Correlation	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00009	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00010	Pearson Correlation	.151
	Sig. (2-tailed)	.426
	N	30
VAR00011	Pearson Correlation	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00012	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00013	Pearson Correlation	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00014	Pearson Correlation	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00015	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lingkungan kerja

Correlations

		VALUE
VAR00001	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00002	Pearson Correlation	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00003	Pearson Correlation	.927**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00004	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00005	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00006	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00007	Pearson Correlation	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00008	Pearson Correlation	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00009	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
VAR00010	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	30.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	14

UNIVERSITAS TERBUKA

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	9

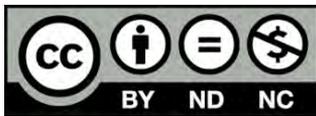
LAMPIRAN 4. DESKRIPTIF DATA VARIABEL PENELITIAN
KEPEMIMPINAN

Frequencies

Statistics

kepemimpinan

N	Valid	62.00
	Missing	.00
	Mean	38.47
	Median	38.00
	Mode	37.00
	Std. Deviation	3.03
	Variance	9.17
	Range	10.00
	Minimum	33.00
	Maximum	43.00
	Sum	2385.00

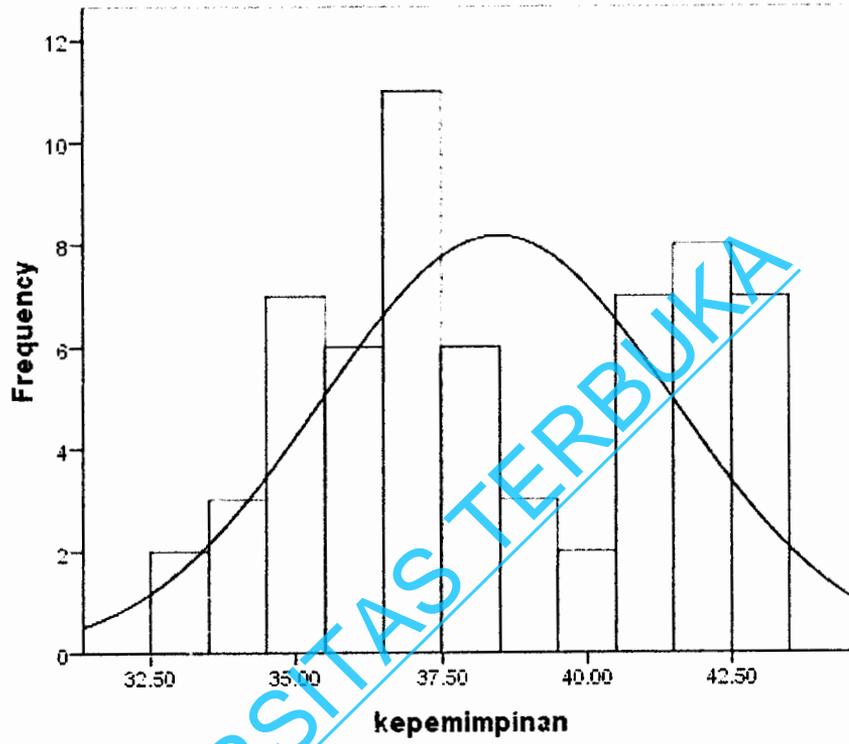


Kepemimpinan

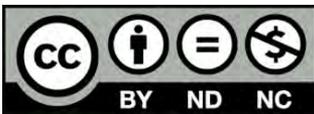
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33,00	2	3.2	3.2	3.2
	34,00	3	4.8	4.8	8.1
	35,00	7	11.3	11.3	19.4
	36,00	6	9.7	9.7	29.0
	37,00	11	17.7	17.7	46.8
	38,00	6	9.7	9.7	56.5
	39,00	3	4.8	4.8	61.3
	40,00	2	3.2	3.2	64.5
	41,00	7	11.3	11.3	75.8
	42,00	8	12.9	12.9	88.7
	43,00	7	11.3	11.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Histogram



Mean =38.47
Std. Dev. =3.028
N =62

**MOTIVASI KERJA****Frequencies****Statistics**

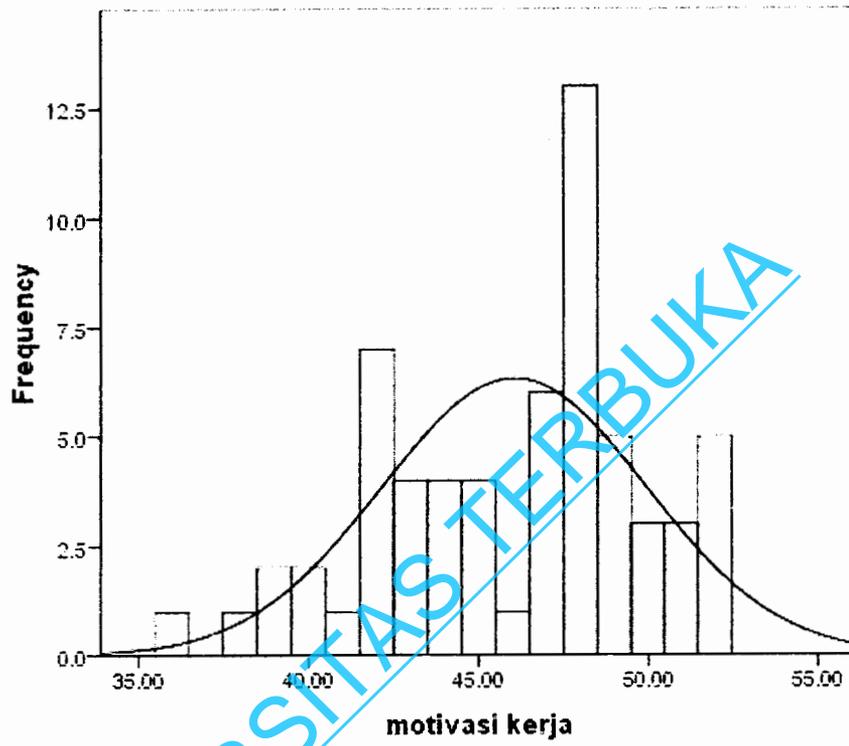
motivasi kerja

N	Valid	62.00
	Missing	.00
	Mean	46.05
	Median	47.00
	Mode	48.00
	Std. Deviation	3.91
	Variance	15.29
	Range	16.00
	Minimum	36.00
	Maximum	52.00
	Sum	2855.00

motivasi kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 36,00	1	1.6	1.6	1.6
38,00	1	1.6	1.6	3.2
39,00	2	3.2	3.2	6.5
40,00	2	3.2	3.2	9.7
41,00	1	1.6	1.6	11.3
42,00	7	11.3	11.3	22.6
43,00	4	6.5	6.5	29.0
44,00	4	6.5	6.5	35.5
45,00	4	6.5	6.5	41.9
46,00	1	1.6	1.6	43.5
47,00	6	9.7	9.7	53.2
48,00	13	21.0	21.0	74.2
49,00	5	8.1	8.1	82.3
50,00	3	4.8	4.8	87.1
51,00	3	4.8	4.8	91.9
52,00	5	8.1	8.1	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Histogram



Mean =46.05
Std. Dev. =3.911
N =62

UNIVERSITAS TERBUKA

LINGKUNGAN KERJA

Frequencies

Statistics

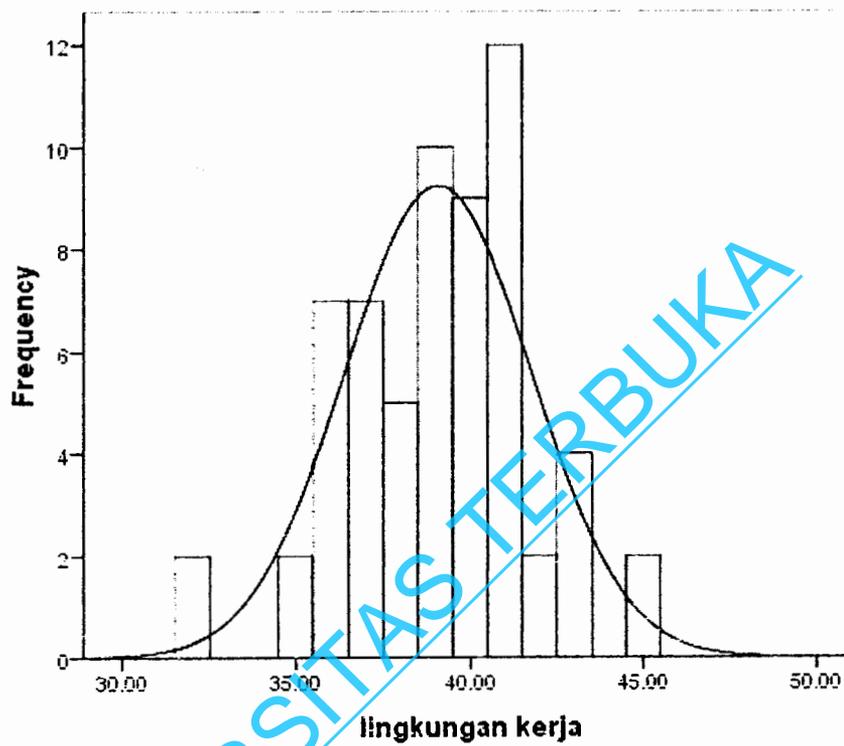
lingkungan kerja

N	Valid	62.00
	Missing	.00
	Mean	39.08
	Median	39.00
	Mode	41.00
	Std. Deviation	2.68
	Variance	7.16
	Range	13.00
	Minimum	32.00
	Maximum	45.00
	Sum	2423.00

lingkungan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	32,00	2	3.2	3.2	3.2	
	35,00	2	3.2	3.2	6.5	
	36,00	7	11.3	11.3	17.7	
	37,00	7	11.3	11.3	29.0	
	38,00	5	8.1	8.1	37.1	
	39,00	10	16.1	16.1	53.2	
	40,00	9	14.5	14.5	67.7	
	41,00	12	19.4	19.4	87.1	
	42,00	2	3.2	3.2	90.3	
	43,00	4	6.5	6.5	96.8	
	45,00	2	3.2	3.2	100.0	
	Total		62	100.0	100.0	

Histogram



Mean =39.08
Std. Dev. =2.675
N =62



KINERJA

FREQUENCY

Statistics

kinerja

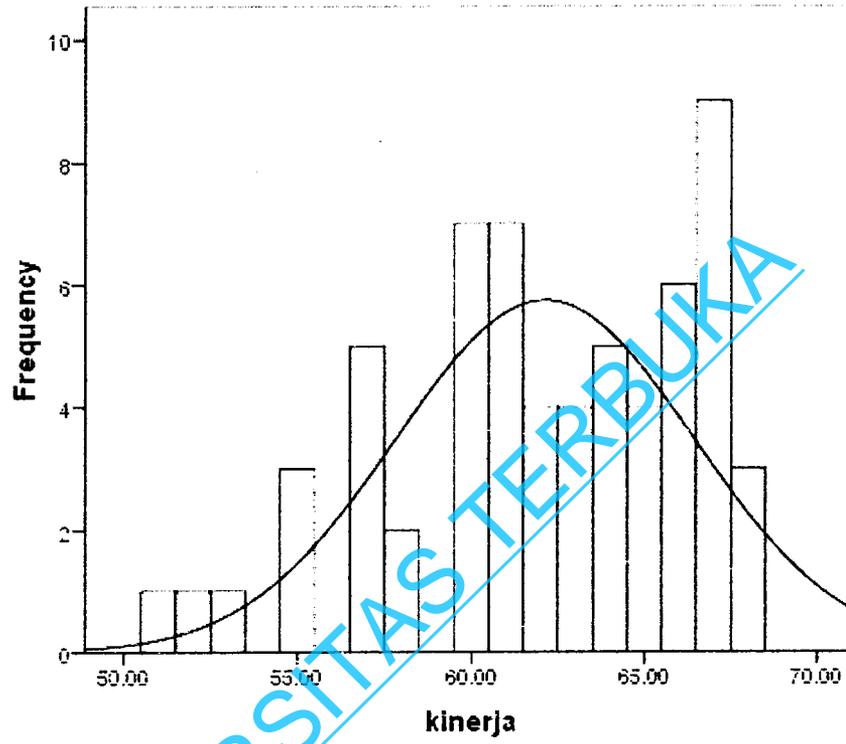
N	Valid	62.00
	Missing	.00
	Mean	62.13
	Median	62.50
	Mode	67.00
	Std. Deviation	4.30
	Variance	18.51
	Range	17.00
	Minimum	51.00
	Maximum	68.00
	Sum	3852.00

kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	51,00	1	1.6	1.6	1.6
	52,00	1	1.6	1.6	3.2
	53,00	1	1.6	1.6	4.8
	55,00	3	4.8	4.8	9.7
	57,00	5	8.1	8.1	17.7
	58,00	2	3.2	3.2	21.0
	60,00	7	11.3	11.3	32.3
	61,00	7	11.3	11.3	43.5
	62,00	4	6.5	6.5	50.0
	63,00	4	6.5	6.5	56.5
	64,00	5	8.1	8.1	64.5
	65,00	4	6.5	6.5	71.0
	66,00	6	9.7	9.7	80.6
	67,00	9	14.5	14.5	95.2
	68,00	3	4.8	4.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Histogram



Mean =62.13
Std. Dev. =4.302
N =62

Lamp 5. Hasil uji hipotesis

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.234	3.76634

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	277.850	1	277.850	19.587	.000 ^a
	Residual	851.117	60	14.185		
	Total	1128.968	61			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.019	6.144		5.700	.000
	kepemimpinan	.705	.159	.496	4.426	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	motivasi kerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.365	.354	3.45787

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	411.554	1	411.554	34.420	.000 ^a
	Residual	717.414	60	11.957		
	Total	1128.968	61			

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja

b. Dependent variable: kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.543	5.232		6.029	.000
	motivasi kerja	.664	.113	.604	5.867	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	lingkungan kerja ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.537 ^a	.289	.277	3.65791

- a. Predictors: (Constant), lingkungan kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	326.151	1	326.151	24.376	.000 ^a
	Residual	802.816	60	13.380		
	Total	1128.968	61			

- a. Predictors: (Constant), lingkungan kerja
 b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.351	6.857		4.134	.000
	lingkungan kerja	.864	.175	.537	4.937	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.466	.439	3.22343

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	526.317	3	175.439	16.885	.000 ^a
	Residual	602.650	58	10.391		
	Total	1128.968	61			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.674	6.622		2.518	.015
kepemimpinan	.182	.189	.128	.964	.339
motivasi kerja	.476	.120	.433	3.955	.000
lingkungan kerja	.423	.213	.263	1.990	.051

a. Dependent Variable: kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA