

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI GRAND MANHATTAN CLUB**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian  
Persyaratan dalam memperoleh derajat Sarjana S-2**

**Program Studi  
Magister Manajemen (MM)**

**Diajukan Oleh :**

**Nama : FRETILINO RUFINO DE A.P**

**NIM : 2010-01-020**



**PROGRAM PASCASARJANA (S2)  
UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
JAKARTA  
2012**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan surat ini saya menyatakan bahwa karya tulis saya ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Esa Unggul maupun di Perguruan Tinggi lain. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis menjadi acuan dan disebutkan dalam daftar pustaka.

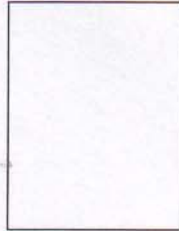
Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini dan sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku di Universitas Esa Unggul.

Jakarta, 02 Oktober 2012.....



Fretilino Rufino De A.P.

## LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN TESIS



Nama Mahasiswa : **FRETILINO RUFINO DE A.P**

NIM : 2010-01-020

Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**

Konsentrasi : MSDM

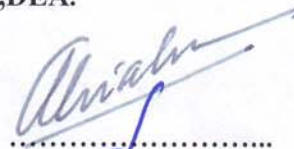
Telah dinyatakan lulus ujian Tesis pada tanggal 08 September 2012 dihadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini.


Pembimbing,



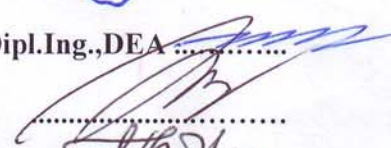
**Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl. Ing., DEA.**

Tim Penguji :

KETUA : **Ir. Alirahman, MSc., Ph.D** 

ANGGOTA : 1. **Prof. Dr. Tumari Jatileksono, MA** 

2. **Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl. Ing., DEA** 

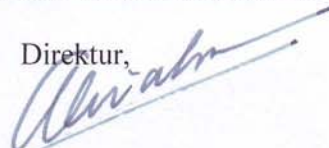
3. **Prof. Dr. Lia Amalia, SE., MM** 

4. **Dr. Dra. Endang Ruswanti, MM** 

Jakarta, 08 September 2012

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S-2)**

Direktur,



**Ir. Alirahman, MSc., Ph.D**

## KATA PENGANTAR

Dengan memuji dan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Peran Kepemimpinan, Motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada bagian operasional Grand Manhattan Club, sebagai tugas akhir dari pendidikan Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Indonusa Esa Ungul di Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof.Dr.Ir.H. Musa Hubeis, MS.,Dipl.Ing.,DEA. selaku pembimbing yang dengan penuh kesabaran, serta keuletan telah membimbing dan mengarahkan penulis sejak konsultasi topik penelitian, proposal penelitian hingga selesainya Tesis ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. Alirahman, MSc., Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana, Universitas Indonusa Esa Ungul Jakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di kampus ini.
2. Bapak Prof. Dr. Tumari Jatileksono M.Sc., MA. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana, Universitas Indonusa Esa Unggul, yang telah banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Dr. Suardi, SE.,MSc., selaku Presiden Direktur yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di Grand Manhattan Club.
4. Ibu Yuliana Paembonan, SE. MM. Selaku manajer HRD Grand Manhattan club yang sudah membantu menyediakan data dari setiap karyawan.
5. Bapak Gerry Fernadez, SE. Selaku Manajer operasional yang memberikan ijin untuk melakukan penyebaran kuesioner disetiap divisi Operasional Grand Manhattan Club.
6. Segenap karyawan Sekretariat Program Studi Magister Manajemen PascaSarjana, Universitas Indonusa Esa Unggul yang telah memberikan

dukungan dan semangat sekaligus kritik, sehingga mendorong peneliti untuk mengevaluasi penulisan dan cara berpikir dalam penelitian.

7. Kedua Orang Tuaku yang tak pernah bosan memberikan doa restu, dorongan semangat dan dukungan yang tak ternilai selama ini.
8. Saudara – saudaraku yang juga telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini, yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak sekali kekurangan dalam penyusunan tesis ini, maka penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Akhirnya dengan segala kerendahan hati, semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, 8 September 2012

Penulis ,

Fretilino Rufino De A.P.

## ABSTRAK

FRETILINO RUFINO DE A.P. *Peran Kepemimpinan, Motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Grand Manhattan Club* (dibimbing oleh Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS.,Dipl.Ing.,DEA.

Grand Manhattan Club adalah perusahaan yang melakukan bisnis dibidang hiburan seperti Diskotik, Karaoke, *Function hall* dan lain sebagainya, dalam pengelolaan terlihat bahwa jumlah pengunjung makin berkurang. Hal ini diduga karena menurun nya kinerja karyawan, yang diduga akibat pengaruh berbagai faktor antara lain Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja.

Untuk menganalisa masalah ini digunakan metode analisis Regresi dengan menggunakan 55 orang Responden, tujuannya adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja secara parsial dan bersama-sama terhadap kinerja serta untuk mencari pengaruh yang paling dominan di antara variabel bebas yang kemudian akan di jadikan prioritas perbaikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Data penelitian yang diperoleh dianalisis dengan teknik regresi linear berganda pada taraf signifikan 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja, dengan tingkat signifikansi ketiga variabel 0.000.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Lingkungan kerja. Pengaruh Motivasi kerja lebih dominan dibandingkan pengaruh kedua Variabel yang lainnya yaitu Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja, sehingga perbaikan dalam upaya memotivasi kerja karyawan menjadi prioritas untuk meningkatkan kinerja karyawan.



## **ABSTRACT**

FRETILINO RUFINO DE A.P. Role of Leadership, Motivation and work environment on employee performance Grand Manhattan Club (Guided by. Musa Hubeis).

Grand Manhattan Club is a company that does business in the field of entertainment such as Disco, Karaoke, Function hall, etc., in the management shows that the number of visitors decreasing. This is presumably because of his declining performance of the employee, allegedly under the influence of various factors including Leadership, Motivation and Work Environment.

To analyze this problem used regression analysis method using 55 people Respondent, its purpose is to analyze the influence of Leadership, Motivation and Work Environment partially and jointly on the performance as well as to find the most dominant influence of the independent variables which will then be in priorities make improvements in an effort to improve employee performance.

The research data were analyzed with multiple linear regression technique on a significant level of 0.05. The results pointed out that: There is a significant effect between Leadership, Motivation and work environment on performance, with a significance level of three variables 0000.

This study concluded that the employee's performance can be improved by enhancing the leadership, work motivation and work environment. Effect of Motivation dominant over the other effects of the two variables, namely Leadership and Work Environment, so improvements in an effort to motivate employees is a priority to improve employee performance.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	4
1.3. Batasan Masalah .....	5
1.4. Rumusan Masalah .....	5
1.5. Tujuan Penelitian .....	5
1.6. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Kepemimpinan .....	7
2.2. Motivasi .....	14
2.3. Lingkungan Kerja .....	21
2.4. Kinerja .....	23
2.5. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	35
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Pemikiran .....	38
3.2. Hipotesis Penelitian .....	43
3.3. Desain Penelitian .....	43
3.4. Pengurukan Variabel .....	43



3.5.	Dimensi dan Indikator Variabel	.....	44
3.6.	Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel	....	46
3.7.	Metode analisis Data	.....	47
3.8.	Uji Hipotesis	.....	49
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>			
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	.....	51
4.2.	Manajemen perusahaan	.....	53
4.3.	Pembahasan	.....	56
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>			
5.1.	Kesimpulan	.....	77
5.2.	Saran	.....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>			79
<b>LAMPIRAN</b>			81

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
2.1.	Kajian Penelitian Terdahulu .....	37
3.1.	Dimensi dan Indikator Variabel Kinerja (Y) .....	44
3.2.	Dimensi dan Indikator Variabel Kepemimpinan (X1) .....	45
3.3.	Dimensi dan Indikator Variabel Motivasi (X2) .....	45
3.4.	Dimensi dan Indikator Variabel Lingkungan Kerja (X3) .....	46
4.1.	Kategori Ruang Karaoke .....	52
4.2.	Jenis kelamin responden .....	56
4.3.	Latar belakang pendidikan .....	56
4.4.	Masa Kerja .....	57
4.5.	Status karyawan .....	57
4.6.	Uji validitas dan realibilitas peran kepemimpinan (X1) .....	59
4.7.	Uji validitas dan realibilitas Motivasi (X2) .....	60
4.8.	Uji validitas dan realibilitas Lingkungan kerja (X3) .....	61
4.9.	Uji validitas dan realibilitas Kinerja (Y) .....	62
4.10.	Nilai rata – rata jawaban responden .....	63
4.11.	Presepsi responden terhadap variabel kinerja (Y) .....	64
4.12.	Presepsi responden terhadap variabel Kepemimpinan (X1) .....	65
4.13.	Presepsi responden terhadap variabel Motivasi (X2) .....	66
4.14.	Presepsi responden terhadap variabel Lingkungan Kerja (X3) .....	67
4.15.	Korelasi Antar Variabel Bebas .....	70
4.16.	Model Summary .....	72
4.17.	Nilai signifikansi Masing-Masing Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat .....	73

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
3.1.	Kerangka pemikiran .....	39
4.1.	Struktur Organisasi GMC .....	53
4.2.	Korelasi antar variabel bebas. ....	69
4.3.	Hasil Uji Heteroskedastisitas semua variabel .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1.	Kuesioner Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja.....	81
2.	Data Pengamatan Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	87
3.	Data Pengamatan Variabel Motivasi ( $X_2$ ).....	88
4.	Data Pengamatan Variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ).....	90
5.	Data Pengamatan Variabel Kinerja (Y).....	91
6.	Uji Reliabilitas dan Validitas Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	93
7.	Uji Reliabilitas dan Validitas Motivasi ( $X_2$ ) .....	94
8.	Uji Reliabilitas dan Validitas Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) .....	95
9.	Uji Reliabilitas dan Validitas Kinerja (Y) .....	97
10.	Output SPSS .....	98
11.	Srtuktur Organisasi GMC .....	100

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tujuan suatu perusahaan didirikan adalah mendapatkan keuntungan yang maksimal, produktivitas tinggi dengan mutu baik. Selain modal, sarana dan prasarana, teknologi, serta peraturan yang berlaku, perusahaan atau organisasi memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) mutu. Dalam hal ini SDM yang baik akan memberikan kontribusi baik pula dalam hal pencapaian produktivitas dan peningkatan mutu, pencapaian visi dan misi perusahaan. Dalam perkembangan jaman, diharapkan perusahaan mampu bersaing dan berkesinambung dengan kemajuan teknologi dan komunikasi yang ada. Kenyataan menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak mampu berkesinambung dengan kemajuan jaman akan tertinggal dari pesatnya perkembangan jaman. Oleh karena itu, keberadaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena sumber daya manusia yang ada merupakan ujung tombak berhasilnya suatu perusahaan, terutama bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Selain pencapaian visi dan misi perusahaan, banyak perusahaan menyadari perlunya memperhatikan aspek SDM dan secara jelas mengungkapkan perlunya perencanaan dan pengembangan karir, informasi karir, dan konseling yang berhubungan dengan karir. Hal ini terkait erat dengan program kelangsungan hidup perusahaan (*succession planning*) dalam mempersiapkan tongkat estafet kepemimpinan demi masa depan perusahaan. Di sisi lain, masih banyak perusahaan beranggapan bahwa tanggungjawab utama untuk perencanaan dan pengembangan karir terletak pada masa pribadi SDM itu sendiri. Di masa lalu hanya organisasi besar saja yang terlibat aktif dalam perencanaan karir para pekerjanya.

Pada era industri saat ini, di mana lingkungan organisasi berubah cepat, dibutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya cukup untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi, melainkan lebih dari itu. SDM dituntut untuk memberikan keunggulan kompetitif dalam memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif dapat dilihat dari aspek penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta perilaku kerja yang terarah pada pencapaian sasaran organisasi. Teknologi memberikan kemudahan bagi manusia dalam menjalankan kegiatannya, khususnya dalam meningkatkan produktivitas untuk mencapai performa kinerja yang optimal. Untuk itu diperlukan kepemimpinan dan motivasi yang diberikan oleh seorang atasan.

Pesatnya perkembangan teknologi, informasi dan ilmu pengetahuan dewasa ini menempatkan pengaruh globalisasi pada posisi strategi dan membawa pengaruh yang besar terhadap perubahan sistem dan nilai dalam masyarakat. Dalam hal ini SDM mempunyai peranan penting dalam setiap kegiatan perusahaan yaitu dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan seluruh sumber daya yang ada secara produktif dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Apabila dilihat lebih mendalam, salah satu hal penting dari manajemen sumber daya manusia yang perlu diperhatikan dengan baik oleh perusahaan adalah motivasi. Tanpa motivasi yang cukup, kinerja sumber daya manusia yang ada akan menjadi kurang optimal.

Dampak buruk dari kurangnya motivasi dari pemimpin/atasan pada akhirnya dapat mengurangi kinerja dari perusahaan itu sendiri. Di samping itu, hal tersebut dapat menyebabkan peningkatan keluhan dari pihak pelanggan, menyebabkan karyawan malas kerja, dan kemungkinan lain yang mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Masalah Motivasi selalu mendapat perhatian besar dari para pemimpin/atasan karena motivasi merupakan sumber penggerak bagi para karyawan.

Pada dasarnya, tujuan Motivasi kerja adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan berlangsungnya

pekerjaan sekaligus memberikan semangat kepada para karyawan supaya bisa meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Sama halnya dengan *Grand Manhattan Club* yang memulai awal debutnya di bulan september 2001 di sebelah Hotel Borobudur Jakarta East wing jl. Lapangan Banteng Selatan No.1 Jakarta 10710. Pada saat itu, *Grand Manhattan Club* merupakan salah satu club yang paling diminati oleh banyak kalangan masyarakat di Jakarta dari yang muda sampai yang tua.

*Grand Manhattan Club* pada tahun 2001 memiliki berbagai fasilitas dalam dunia hiburan malam seperti diskotik, karaoke, café dan bar. Di awal tahun 2005, diskotik ditutup dikarenakan *owner* ingin mengganti tempat tersebut menjadi *function hall*, dan sehingga bar yang tadinya berdiri sendiri sekarang di gabung dengan café menjadi GM's café. Perubahan yang dilakukan *owner* yakni mengubah diskotik menjadi *function hall* ternyata membawa dampak yang kurang baik terhadap karyawan *grand manhattan club* sendiri karena dengan perubahan tersebut diskotik yang tadinya ramai di datangi para pengunjung atau pengila hiburan dunia malam menjadi berkurang, dan secara otomatis tip yang di terima oleh para karyawan *Grand Manhattan Club* menjadi berkurang sedangkan gaji pokok para karyawan tersebut masih kurang memadai akibatnya terjadinya penurunan dalam motivasi kerjanya dan akibatnya secara otomatis kinerja kerja mereka pun menjadi menurun. Dari hasil wawancara dengan manager operasional Grand Manhattan club didapatkan keterangan bahwa motivasi kerja karyawan masih perlu di tingkatkan, hal ini ditandai dengan masih adanya karyawan yang terlambat masuk kerja dan tidak masuk tanpa keterangan berdasarkan absensi intern.

GM's Café sendiri memiliki keunggulan sendiri yakni dengan 150 kapasitas *dining area*, salah satu keanggunan yang paling favorit dan suasana nyaman dari tema dengan live musik dari band dan DJs.



*Function hall Grand Manhattan Club* berfungsi sebagai :

1. *Birthday party*
2. *Product Launching*
3. *Company Gathering*
4. Seminar
5. Dan segala jenis *party*

Keberhasilan yang diperoleh *Grand Manhattan Club* merupakan upaya kerja keras staf dan karyawannya, serta kepercayaan para konsumen langsung yang selalu terhibur dengan apa yang disajikan oleh *Grand Manhattan Club*.

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode, atau waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan sesuai kesepakatan dan peraturan yang berlaku. Dengan semakin uniknya kebutuhan konsumen akan hiburan, maka diperlukan kinerja seorang karyawan yang maksimal dalam upaya memberikan kepuasan yang maksimal kepada setiap konsumen dan pelanggan.

Dengan adanya target perusahaan untuk menjadi “*market leader*” maka diperlukan solusi untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi karyawan, adanya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan lingkungan kerja kondusif. Untuk itu dilakukan penelitian berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan di Grand Manhattan Club**”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang yang telah dikemukakan, dapat diidentifikasi permasalahan berikut :

1. Dari hasil wawancara dengan manager operasional Grand Manhattan club didapatkan keterangan bahwa motivasi kerja karyawan masih perlu di tingkatkan, hal ini ditandai dengan masih adanya karyawan yang terlambat masuk kerja dan tidak masuk tanpa keterangan berdasarkan absensi intern.
2. Dalam rangka peningkatan motivasi dan semangat karyawan, perlu dikembangkan kepercayaan diri yang ada didalam diri masing-masing karyawan tersebut. Gairah dan sikap karyawan tersebut dipengaruhi oleh faktor fisik dan psikologi. Faktor fisik meliputi lingkungan kerja sebagai tempat karyawan bekerja.

## **1.3 Batasan Masalah**

Dari sekian banyak faktor-faktor yang dapat memengaruhi atau berpotensi menjadi penentu kinerja karyawan seseorang, dibatasi dan hanya meneliti 3 (tiga) faktor, yaitu Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja di *Grand Manhattan Club*.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan *Grand Manhattan Club* ?
2. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan *Grand Manhattan Club* ?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan *Grand Manhattan Club*, serta secara khusus bertujuan :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di *Grand Manhattan Club*
2. Menganalisis variabel independent manakah (kepemimpinan, Motivasi dan lingkungan kerja) yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di *Grand Manhattan Club*.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti, kalangan akademisi, dan perusahaan sebagaimana dijabarkan sebagai berikut :

1. Manfaat bagi Manager HRD dan Operasional adalah mengetahui tentang sejauh mana pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawannya dan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.
2. Manfaat bagi kalangan akademisi, antara lain :
  - a. Memberi masukan bagi penelitian di bidang SDM, khususnya yang terkait dengan Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja karyawan.
  - b. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen.
3. Hasil penelitian ini mendorong penelitian selanjutnya, khususnya terkait dengan kinerja di suatu perusahaan atau organisasi.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kepemimpinan**

##### **2.1.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagian kelompok organisasi sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Peran kepemimpinan efektif pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi adalah bagaimana para pemimpin organisasi mampu menggerakkan, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan anggota organisasinya dalam mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien.<sup>1</sup>

Beberapa pengertian kepemimpinan antara lain :

- a. Kepemimpinan sebagai proses memengaruhi aktivitas-aktivitas suatu kelompok yang terorganisasi menuju penetapan dan pencapaian tujuan<sup>1</sup>.
- b. Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti antara kepemimpinan dengan motivasi memiliki ikatan yang kuat. Seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat-sifat bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki inteligensia tinggi,

---

<sup>1</sup> Erick Diby Wibowo, 2005. Kepemimpinan dan Kerjasama di dalam Manajemen Kependidikan. PT Grasindo. Jakarta. Hal. 41

memiliki fisik kuat, berpengetahuan luas, percaya diri, dapat menjadi anggota kelompok, adil dan bijaksana, tegas dan <sup>2</sup>

berinisiatif, berkapasitas membuat keputusan, memiliki kestabilan emosi. bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conseptual skill*)<sup>3</sup>.

- c. Kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok<sup>4</sup>. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain (dalam hal ini para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya<sup>5</sup>.
- d. Kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang agar suka berusaha dalam mencapai tujuan-tujuan kelompok<sup>6</sup>. Dari dalam bukunya "*The Art of Leadership*" kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Satu-satunya persyaratan umum yang harus dimiliki oleh semua pemimpin ialah memiliki kompetensi teknis yang superior, atau memiliki keahlian dalam bidang yang tengah digarap oleh kelompok bersangkutan.
- e. Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses dimana seseorang, atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka

---

<sup>2</sup> Sudarwan Danim, 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. PT Rineka Cipta. Hal. 18

<sup>3</sup> Sudarwan Danim, 2004. *Ibid* . Hal. 77.

<sup>4</sup> Husei Umar, 2005. Riset Sumber Daya Manusia. PT. Gramedia Pustaka Utama. Hal. 31.

<sup>5</sup> Siagian S.P, 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. PT Rineka Cipta. Jakarta. Hal. 62.

<sup>6</sup> Kartini Kartono, 2001. Pemimpin dan Kepemimpinan. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta. hal.48-49

untuk mencapai sasaran atau tujuan<sup>7</sup>. Kepemimpinan adalah kemampuan positif memengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

f. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang personil untuk memengaruhi dan meyakinkan orang lain, sehingga orang-orang tersebut dapat digerakkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada<sup>8</sup>. Ciri-ciri seorang personel itu mempunyai sifat kepemimpinan terlihat dari :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan yang cepat dan tepat.
- 2) Kemampuan menentukan prioritas kerja yang tepat.
- 3) Kemampuan untuk mengemukakan pendapat yang jelas kepada orang lain.
- 4) Menguasai bidang tugasnya dengan baik dan mampu memberi keteladanan dengan baik kepada bawahan,
- 5) Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama dengan baik
- 6) Mampu melatih dan mengembangkan bawahan dengan baik,
- 7) Dapat menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan,
- 8) Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan dan memperhatikan nasib, serta mendukung bawahan untuk maju.

g. Dalam era sekarang, tugas sentral seorang manajer jauh lebih penting daripada sekedar memberi perintah dan menghukum atas kegagalan<sup>9</sup>. Peran manajer adalah sebagai *leader*. Manajer menunjukkan orang bagaimana mempertahankan diri daripada, membuat tergantung. Dalam organisasi konvensional, manajer

---

<sup>7</sup> Vincent Gaspersz, 2007. Organizational Excellence. Model Strategik Menuju World Class Quality Company. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal. 35. 69 Yaslis Ilyas, 2001. Op.cit. Hal. 112.

<sup>8</sup> Yaslis Ilyas, Kinerja. Teori, Penilaian dan Penelitian. Pusat kajian Ekonomi Kesehatan. Fakultas Kesehatan masyarakat. Universitas Indonesia. Jakarta. Hal. 112.

<sup>9</sup> Wibowo, 2008. Manajemen Kinerja.PT. Raja Grafindo persada. jakarta. Hal. 120

berada di puncak piramid. Bawahan membantu manajer melakukan pekerjaan untuk memperoleh keberhasilan. Akan tetapi, dalam organisasi pemberdayaan, terjadi sebaliknya *Leader* bekerja untuk dan memberikan dukungan bagi anak buahnya. Keberhasilan bawahan dalam menjalankan pekerjaan pada hakekatnya adalah pencapaian tujuan manajer. Pada dasarnya seorang pemimpin menjadi panutan, contoh dan teladan bagi bawahannya. Apabila pemimpin melakukan pekerjaan dengan baik, akan diikuti oleh bawahannya. Demikian pula sebaliknya apabila pemimpin kinerjanya buruk akan diikuti pula oleh bawahannya.<sup>10</sup>

- h. Kepemimpinan, yaitu proses untuk memengaruhi orang lain, baik didalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.<sup>11</sup>
- i. Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu, atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung didalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya<sup>12</sup>.
- j. Pemimpin aparatur harus memiliki kompetensi kreatif yang mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan akibat dari perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian. Peran kepemimpinan aparat adalah<sup>13</sup> :
  - 1) *Coach* atau pelatih yang mampu senantiasa melatih, mendidik, membina dan memberdayakan aparat, atau pegawai yang dipimpinya.

---

<sup>10</sup> Ibid. Hal. 126.

<sup>11</sup> Veithzal Rivai, 2008. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta. Hal. 36

<sup>12</sup> Sudarwan Danim, 2004. Op. cit. Hal. 10.

<sup>13</sup> Soeharyo S. dan Sofia, 2001. Etika Kepemimpinan Aparatur. Bahan Ajaran Diklatpim Tingkat IV. R.I. Jakarta. Hal. 25.



- 2) Sebagai *spokesman*, atau juru bicara yang mampu menjelaskan visi, misi, tujuan, dan program-program kerja kepada *stakeholders* yang berada diluar organisasi. Kemampuan berkomunikasi dialog, *lobby*, dan mendengar secara aktif, sangat diperlukan.
- 3) Kedalam organisasi seorang pemimpin aparatur hendaknya mampu membawa perubahan baru, gagasan dan terobosan baru, serta pemikiran yang membawa nilai tambah produktivitas dan efisiensi organisasi.
- 4) Keluar, pemimpin aparat hendaknya mampu berperan sebagai *direction setter* yakni suatu kemampuan untuk memberikan arah yang tepat dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan, dan program-program kerja organisasi.

Ciri-ciri kepemimpinan dari segi kompetensi dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Kesadaran diri, seorang pemimpin harus mempunyai pemahaman tentang jati dirinya yang tercermin dari sikap sabar, teguh pendirian, memiliki integritas tinggi. Seseorang yang memiliki keseimbangan antar kecerdasan intelektual dan emosional.
2. Kemampuan mengelola dan/atau menangani perubahan, ketidakpastian, ketidakteraturan, dan keserba bertentangan.
3. Mempunyai visi ke depan. Maka harus mampu menggerakkan seluruh jajaran organisasi agar mempunyai persamaan persepsi terhadap apa yang akan dicapai bersama, sehingga mampu menggerakkan organisasi sebagai organisasi pembelajaran yang dapat terus berkembang.
4. Keterbukaan terhadap kritik dan saran, sehingga, akan dapat terus meningkatkan dan memperbaiki diri dan produktivitas organisasi.

5. Kemampuan menggunakan kekuasaan secara arif dan bijaksana, sehingga tidak terjadi penyalahgunaan jabatan dan penyimpangan dari amanah dan kekuasaan yang diembannya.

Etika kepemimpinan aparatur yang ideal dicirikan dengan seperangkat kapasitas dan kompetensi yang meliputi kepekaan terhadap lingkungan strategik, pengayoman atas moral masyarakat, keterbukaan pikiran dan perhatian terhadap aspirasi masyarakat.

- k. Manajer bisnis Amerika Serikat harus memiliki kompetensi tertentu, bila bisnis dan ekonomi Amerika Serikat tidak ingin dikalahkan Jepang dan Eropa<sup>14</sup>.
- l. Manajer harus berusaha menyesuaikan kemampuan dan keterampilan seseorang dengan kebutuhan pekerjaan<sup>15</sup>. Proses penyesuaian ini penting karena tidak ada kepemimpinan, motivasi, atau sumber daya organisasi yang dapat mengatasi kekurangan kemampuan, atau keterampilan (meskipun beberapa keterampilan dapat diperbaiki melalui latihan dan pelatihan).

Dalam era persaingan global peranan seorang pemimpin sangat dominan untuk dapat menjembatani masalah-masalah kronis yang dihadapi oleh organisasinya. Peranan pemimpin digambarkan sebagai berikut :<sup>16</sup>

1. Peranan Bersifat Interpersonal, yaitu sebagai *figurhead*, *leader*, dan *liaison* (Penghubung).
2. Peranan Bersifat Informasional, yaitu pemonitor, *disseminator* (penyebar), dan juru bicara.
3. Peranan sebagai Pengambil Keputusan, yaitu sebagai *entrepreneur* (pengusaha), *disturbance handler* (mengatasi kesulitan), pengatur sumber daya dan wakil (mewakili satuan kerja).

---

<sup>14</sup> Achad S. Ruky, 2006. Sumber Daya Manusia Berkualitas mengubah Visi Menjadi Realitas. PT Gamedia Pustaka Utama. Jakarta. hal. 103-104 76 Ivancevich dkk, 2005. Hal 85-87

<sup>15</sup> Ivancevich dkk, 2005. Op.cit. Hal. 85-87.

<sup>16</sup>Henry Mitzberg , 2008.Manajemen Personalialia. Erlangga. Jakarta..Hal.9

Peranan bersifat interpersonal sebagai :

1. *Figurehead*, tampil dalam berbagai acara
2. *Leader* (penggerak), mampu memberikan bimbingan, sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas;
3. *Liaison* (hubungan), mengembangkan hubungan kerjasama, kepada bawahan dan lingkungan kerja diluar satuannya, dalam rangka saling tukar informasi.

Peranan bersifat informasional, sebagai :

1. Pemonitor, harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan disatuan kerjanya;
2. *Dissiminator*, harus selalu memberi informasi kepada bawahannya berkaitan dengan satuan kerjanya. Setiap organisasi apapun memerlukan kerjasama, bantuan, konsultasi dan dukungan dari luar.
3. Juru bicara suatu organisasi adalah pemimpin itu sendiri.

Peranan pengambil keputusan sebagai :

1. *Entrepreneur* yang selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya, berusaha menciptakan ide dan gagasan baru, sistem hubungan dan tata kerja (*innovation*) pengembangan organisasinya.
2. Mampu mengatasi segala macam kesulitan (*disturbances handler*) dalam situasi apapun harus mampu mengatasi hambatan dan tantangan yang dihadapi.
3. Pengatur segala macam sumber daya yang ada bertanggungjawab mengatur SDM, dana, waktu dan prasarana, sehingga dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Wakil, dalam setiap hubungan kerja dengan satuan kerja diluar. Dari uraian di atas dapat ditetapkan pengertian kepemimpinan yang tepat

untuk penelitian ini adalah kemampuan individu mempengaruhi aktivitas anggota kelompok, serta pihak terkait untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu, pihak terkait dan organisasi.

Dari beberapa dimensi kepemimpinan yang diuraikan di atas dalam, penelitian ini digunakan kemampuan berperan Interpersonal, Informasional dan pengambil keputusan.

## 2.2. Motivasi

### 2.2.1. Pengertian

Peran inti dari motivasi dalam membentuk perilaku dan secara spesifik dalam mempengaruhi kinerja pekerjaan dalam organisasi tidak dapat diragukan lagi. Pengertian motivasi adalah :

- a. Motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak<sup>17</sup>.
- b. Motivasi merupakan kesediaan untuk berkinerja berhubungan dengan seorang individu ingin, ataupun bersedia berusaha untuk mencapai kinerja yang baik di pekerjaannya<sup>18</sup>.
- c. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan<sup>19</sup>.
- d. Istilah motivasi diambil dari istilah Latin *movere*, (pindah). Dalam konteks sekarang, motivasi adalah proses psikologis meminta, mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan<sup>20</sup>. Selanjutnya diutamakan bahwa para manajer perlu memahami proses psikologis, jika

---

<sup>17</sup> Mathis R.L. dan Jackson J.H., 2006. Hal. 114.

<sup>18</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, 2005. *Organizational Behavior and Management*. Seventh Edition. The McGraw-Hill Companies. Edisi Bahasa Indonesia, Gina Gania, 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga. Jakarta. Hal. 144.

<sup>19</sup> Riduwan, 2003. *Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta. Bandung. Hal. 34.

<sup>20</sup> Bagus Triyanto, 2008. *Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Kumatex*. UIEU. Jakarta. Hal. 37.

ingin berhasil memandu para karyawan menuju tercapainya sasaran organisasi.

- e. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu<sup>21</sup>. Selanjutnya, Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan<sup>22</sup>. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Motif merupakan alasan, atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan, termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan menghapus tindakan yang mengakibatkan desinsentif.
- f. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan, atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan prediksi terpuji<sup>23</sup>.

### **2.2.2. Teori Motivasi**

Seorang manajer jika ingin meramalkan perilaku yang tepat, yang bersangkutan harus mengetahui tujuan karyawan dan tindakan yang akan diambil karyawan untuk mencapai tujuan tersebut<sup>24</sup>. Terdapat banyak teori motivasi dan temuan penelitian yang berusaha memberikan penjelasan mengenai hubungan perilaku-hasil. Setiap teori dapat diklasifikasikan ke dalam pendekatan isi atau pendekatan proses dari motivasi. Pendekatan isi berfokus pada pengidentifikasian faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku.

---

<sup>21</sup> H. Veithzal Rivai, dan Ella Jauvani Sagala, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek. RajaGrafindo Persada. Jakarta. Hal. 837.

<sup>22</sup> Wibowo. 2008. Op.cit. Hal 77-79.

<sup>23</sup> Bagus Triyanto, 2008. Op.cit. Hal. 38.

<sup>24</sup> Ivancevich J.M. dkk., 2006. Op.cit. Hal 147-163.

Pendekatan proses berfokus pada bagaimana perilaku individu didorong, diarahkan, dipelihara, dan dihentikan.

Pendekatan isi yang penting terhadap motivasi adalah (1) Hirarki Kebutuhan Maslow, (2) Teori *Existence, Relatedness and Growth* (ERG) Aldefer, (3) Teori Dua Faktor Herzberg, dan (4) Teori Kebutuhan yang dipelajari McClelland. Pendekatan proses yang penting terhadap motivasi adalah Teori Ekspektasi, Teori Keadilan, dan Teori Penetapan tujuan.

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow. Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hirarki. Kebutuhan di tingkat paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut :

1. Fisiologis (*physiological*). Kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
2. Keamanan dan keselamatan (*safety and security*). Kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa, atau lingkungan yang mengancam.
3. Kebersamaan, sosial dan cinta (*belongingness, social, and love*). Kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
4. Harga diri (*esteem*). Kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
5. Aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memuaskan kebutuhan yang mendasar (kebutuhan fisiologis) sebelum mengarahkan perilakunya pada pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi. Beberapa hal pokok pemikiran Maslow :

- 1) Kebutuhan yang sudah terpuaskan akan berhenti memberi motivasi.
- 2) Kebutuhan yang tidak terpuaskan dapat menyebabkan rasa frustrasi, konflik dan stres.

- 3) Maslow mengasumsikan bahwa orang memiliki kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang, dan sebagai akibatnya, akan terus berusaha bergerak keatas dalam hirarki untuk memenuhi kepuasan.
  - 4) Kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan aktif atau terpicu sampai kebutuhan yang mendominasi dapat terpenuhi. Seseorang hanya dapat naik dalam hirarki kebutuhan ketika kebutuhan pada tingkat rendahnya sudah terenuhi.
- b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) Alfeder. Pada Teori ini, Alfeder kebutuhan individu diatur dalam suatu hirarki yang melibatkan tiga (3) rangkaian kebutuhan, yaitu :
- 1) Eksistensi (*existence*). Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.
  - 2) Hubungan (*relatedness*). Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
  - 3) Pertumbuhan (*growth*). Kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi produktif, atau kreatif.
- Jika seseorang terus menerus merasa frustrasi dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan hubungan muncul kembali sebagai kekuatan yang memotivasi, menyebabkan individu mengarahkan ulang usaha untuk memuaskan kategori kebutuhan mereka pada tingkat yang rendah.
- c. Teori Dua Faktor Herzberg. Kedua (2) faktor tersebut disebut *dissatisfier-satisfier, motivator-hygiene*, atau faktor ekstrinsik-intrinsik. Faktor *dissatisfier* atau *hygiene* atau ekstrinsik mencakup : gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu pengawasan teknis, mutu hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan bawahan. Faktor *satisfier*, atau motivator atau intrinsik meliputi : pencapaian, pengakuan tanggung jawab dan kemajuan.
- d. Teori Kebutuhan McClelland. McClelland menyatakan bahwa ketika muncul suatu kebutuhan yang kuat di dalam diri seseorang, maka



kebutuhan tersebut memotivasi dirinya untuk menggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasannya. Memiliki kebutuhan akan pencapaian yang tinggi telah mendorong seseorang individu untuk menetapkan tujuan menantang untuk bekerja keras demi mencapai tujuan tersebut dan menggunakan ketrampilan, serta kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya. McClelland mengusulkan tidak adanya kebutuhan yang bersifat rendah.

- e. Teori Ekspektansi Victor Vroom. Suatu teori motivasi yang menyatakan bahwa karyawan lebih mungkin termotivasi, ketika mempersepsikan usahanya akan menghasilkan kinerja berhasil dan pada akhirnya, menghasilkan penghargaan dan hasil yang diinginkan. Ekspektansi merujuk pada keyakinan seseorang berkaitan dengan kemungkinan atau probabilitas subyektif bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti hasil tertentu.
- f) Teori Keadilan. Menjelaskan bagaimana persepsi seseorang mengenai seberapa adilnya diperlakukan dalam transaksi sosial ditempat kerja yang memengaruhi motivasinya. Inti keadilan adalah karyawan membandingkan *input* dan *output* pekerjaannya dengan orang lain dalam situasi kerja serupa. *Input* adalah apa yang dibawa oleh individu kedalam pekerjaan, seperti keterampilan, pengalaman dan usaha. Hasil adalah apa yang diterima seseorang dari pekerjaan, seperti pengakuan, gaji, tunjangan dan kepuasan.
- g. Teori Penetapan tujuan. Keinginan dan tujuan individu merupakan determinan perilaku yang utama. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap suatu tujuan memiliki dorongan, intensitas dan ketekunan bekerja keras. Model penetapan tujuan menekankan bahwa suatu tujuan kerap kali berperan sebagai motivator. Kemampuan seseorang dapat membatasi usahanya untuk mencapai tujuan. Jika seseorang manajer menetapkan suatu tujuan yang sulit dan seseorang kurang memiliki kemampuan untuk mencapainya, sehingga pencapaian tidak akan terjadi.

Sikap, nilai-nilai dan dorongan individu untuk mencapai, atau melakukan sesuatu mencerminkan adanya suatu kebutuhan individu. Teori motivasi berprestasi McClelland<sup>25</sup> mengemukakan terdapat tiga (3) kebutuhan pokok manusia, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan berafiliasi hampir sama, atau dapat dibedakan sama dengan kebutuhan akan rasa disertakan, cinta, aktivitas sosial yang dikemukakan Maslow. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk duduk pada posisi paling dominan atau mengatur didalam kelompoknya.

Menurut Siagian<sup>26</sup> teori yang dikembangkan oleh McClelland menggolongkan kebutuhan manusia menjadi tiga (3) jenis, yaitu keberhasilan, kekuasaan dan afiliasi yang dikemukakan dalam bentuk rumus, yaitu *need for achievement*, *need for power*, dan *need for affiliation*. Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan keberhasilan/berprestasi. Ingin berhasil merupakan kebutuhan seorang manusia, karena tidak ada manusia yang senang, jika dikatakan gagal.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan. Serendah apapun jabatan dan kedudukan seseorang dalam organisasi, yang bersangkutan tetap ingin berkuasa dan berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan akan berafiliasi. Keinginan untuk disenangi, dicintai, kesediaan bekerjasama, iklim bersahabat dan saling mendukung dalam organisasi, merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan ini.

---

<sup>25</sup> Sudarwan Danim, 2004. Op. Cit. Hal 32

<sup>26</sup> Sondang P. Siagian , 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. PT. Rineka Cipta. Jakarta. Hal.108-109.

McClelland telah mengajukan teori motivasi yang secara dekat berhubungan dengan konsep pembelajaran<sup>27</sup>. Tiga (3) dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement/n Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation/n Aff*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power/ Pow*). McClelland menyatakan bahwa ketika muncul suatu kebutuhan yang kuat dari diri seseorang, maka kebutuhan tersebut memotivasi dirinya untuk menggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasannya. Kebutuhan akan afiliasi merefleksikan keinginan untuk berinteraksi secara sosial dengan orang. Seseorang dengan kebutuhan afiliasi tinggi menempatkan kualitas dari hubungan pribadi sebagai hal yang paling penting dan oleh karena itu, hubungan sosial lebih didahulukan daripada penyelesaian tugas. Seseorang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi, dilain pihak, mengkonsentrasikan diri dengan memengaruhi orang lain dan memenangkan argumentasi.

McClelland *Theory of need* menfokuskan pada tiga (3) hal<sup>28</sup> yaitu,

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*); keinginan untuk mencapai kesuksesan. Yang bersangkutan berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi daripada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan perusahaan, atau organisasi.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*). Beberapa orang mungkin selalu untuk memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Manusia semacam ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya, atau statusnya cenderung lebih peduli dengan kebanggaan, prestise dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*). Orang yang memiliki kebutuhan ini memiliki motivasi bersahabat, menanggung dan bekerjasama daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi.

---

<sup>27</sup> Ivancevich J.M., dkk., 2005. Op.cit. Hal. 154-155.

<sup>28</sup> Rivai H.V. dan Sagala E.J., 2009. Op.cit. hal. 840-842.

Dari uraian tersebut dapat ditetapkan bahwa pengertian motivasi untuk penelitian ini adalah suatu dorongan dalam diri seseorang yang tercermin dalam sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk melakukan sesuatu kegiatan, atau tugas dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan, maka beberapa dimensi motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

### **2.3. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan jenjang ketiga (3) dari Maslow dan jenjang kedua (2) dari Alder, dimana seseorang dapat berinteraksi dengan rekan-rekan sekerjanya, dapat diterima oleh kelompoknya dan merasakan hubungan kekeluargaan atau sebaliknya.

Lingkungan kerja dapat diartikan dalam bentuk fisik, yaitu bangunan, ruangan, kerapihan, kebersihan, sarana dan prasarana fisik lainnya. Selain itu dapat pula diartikan dalam bentuk psikologis yaitu suasana kerja yang nyaman, menyenangkan, jenuh, atau membosankan.

#### **2.3.1. Bentuk Fisik Lingkungan Kerja**

Kondisi fisik mempunyai andil terhadap perilaku atau sikap kelompok kerja. Pada umumnya seorang pekerja lebih menyukai lingkungan yang rapi, bersih, nyaman, suhu dan pencahayaan yang sesuai, peralatan canggih dan modern, dan sebagainya. Kinerja yang baik tidak akan diperoleh dengan meja yang kotor, berdebu, suasana berantakan, hawa panas, cahaya yang menyilaukan dan sebagainya.<sup>29</sup>

Salah satu cara yang saat ini banyak digunakan perusahaan dengan menerapkan sistem 5S yang pada mulanya diterapkan pada beberapa perusahaan di Jepang yang kemudian diadopsi oleh banyak perusahaan di dunia. Prinsip-prinsip 5 S<sup>30</sup> adalah :

---

<sup>29</sup> Robbins, Stephen P, 2002, Perilaku Organisasi, PT Prenhallindo, Jakarta. Hal. 22

<sup>30</sup> Hartono, 2003, Perilaku Organisasi, Jakarta. Hal. 45

- a. Seiri (*Sorting Out*), yaitu mengklasifikasikan barang menurut golongan tertentu, termasuk membuang barang yang tidak perlu.
- b. Seiton (*Systematic Arrangement or Neatness*), letakkan barang ditempat semula dengan tiga (3) aturan yaitu :
  - 1) Tentukan di mana tempatnya
  - 2) Tentukan bagaimana cara mengembalikan
  - 3) Ikuti aturan agar mudah ditemukan di lain waktu
- c. Seiso (*Spic & Span or Cleaning*), bersihkan dan rawat secara teratur.
- d. Seiketsu (*Standardizing*), berikan tanda, atau label agar mudah dicari, didapat, dan dilihat.
- e. Shitsuke (*Self Dicipline*), menjamin bahwa 4% tersebut di atas dapat dilaksanakan dan digunakan sebagaimana mestinya.

### 2.3.2. Bentuk Psikologis Lingkungan Kerja

Kebanyakan orang bekerja mengisi kebutuhan dan interaksi sosial. Kebanyakan orang juga ingin mendapatkan lebih daripada sekedar uang, atau prestasi yang berwujud dari pekerjaannya. Contohnya, seperti rekan kerja yang ramah dan mendukung, perilaku atasan yang menyenangkan, atau sekedar mendapatkan penghargaan atas prestasi yang dibuat.

Ada banyak cara yang kini cukup banyak diterapkan untuk menciptakan lingkungan psikologis ideal, salah satunya filosofi Fish.<sup>31</sup> Filosofi ini menerapkan prinsip *Fun Work* dan diterapkan pertama kali di sebuah tempat penjualan ikan di *Pike Place*, Seattle, USA dimana para penjual ikan di tempat itu tampak senang dengan pekerjaannya. Filosofi ini menggunakan empat prinsip, yaitu :

- a. *Play* (bermain), yaitu menggabungkan antara kesenangan dan pekerjaan.

---

<sup>31</sup> Lundin, Stephen, Chirtensebn John dan Paul, Harry, 2003, Fish Tales, Elex Media Komputindo, Jakarta. Hal. 53

- b. *Make Their Day* (jadikan setiap hari membahagiakan. Hal ini dapat dilakukan dengan merayakan hari ulang tahun, menyambut tamu, mengucapkan selamat, menengok rekan yang sakit, dan sebagainya).
- c. *Be There* (Hadirlah), yakni memposisikan diri dimana benar-benar dibutuhkan dan bekerja dengan sepenuh hati, seperti seorang perawat yang bekerja dengan riang, sehingga akan menghibur pasiennya.
- d. *Choose your Attitude* (Pilihlah Sikap Anda), yaitu selalu ada cara yang lebih baik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, atau suatu masalah. Seperti ketika terjebak dalam kemacetan lalu lintas, maka lebih baik mendengar musik daripada berteriak, atau memijit klakson berulang-ulang.

Filosofi Fish dapat diterapkan dengan mudah disetiap kondisi dan di manapun. Dengan filosofi tersebut diharapkan didapatkan beberapa manfaat, yaitu :

- a. Mempertahankan dan menciptakan pekerja yang berkinerja tinggi
- b. Meningkatkan inovasi
- c. Meningkatkan produktifitas
- d. Meningkatkan kepuasan kerja
- e. Meningkatkan loyalitas
- f. Mengurangi dan menyerap stress
- g. Mencapai kemajuan bisnis

## 2.4. Kinerja

### 2.4.1. Pengertian Kinerja dan Penilaian kinerja

Secara morfologis, istilah kinerja yang dalam bahasa Inggrisnya adalah *performance* berasal dari kata "*to perform*". Kamus *The New Webster Dictionary* (CD ROM) memberikan tiga (3) arti bagi kata *performance*, yaitu :

- a. "Prestasi" yang digunakan dalam konteks atau kalimat, misalnya "mobil yang sangat cepat" (*high performance car*).
- b. "Pertunjukkan" yang biasanya digunakan dalam kalimat "*populance dance of performance*" atau pertunjukkan tarian rakyat.

- c. “Pelaksanaan tugas” misalnya dalam kalimat *”in performing his/her duties”*.

Berdasarkan hal tersebut, maka arti *performance* atau kinerja yang tepat adalah sebagaimana yang didefinisikan dalam butir c.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kinerja diartikan dengan (1) Sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, dan (3) kemampuan bekerja (tentang peralatan). Dalam kaitan dengan penelitian ini, maka arti dari kinerja yang tepat adalah prestasi yang diperlihatkan. Secara terminologis, kinerja adalah ukuran seberapa baik orang melakukan pekerjaannya.<sup>32</sup> Sedangkan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.<sup>33</sup>

Memaksimalkan kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. “Kinerja” diterjemahkan dari kata *”performance”* dengan asal kata *”to perform”*, yang diartikan sebagai *”melakukan”* atau *”menyelenggarakan”*. Kinerja sering juga disebut *performa*. Kinerja juga bergantung pada profesi, jenis profesi atau jabatan seseorang<sup>34</sup>.

Beberapa pendapat ahli mengenai kinerja adalah :<sup>35</sup>

- a. Kinerja merujuk pada penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan.
- b. *”The accomplishment of goals is succesfull performance”*, artinya tujuan atas pencapaian keberhasilan kerja.
- c. Kinerja berkaitan dengan perilaku yang dikaitkan dengan misi organisasi.
- d. Kinerja merujuk pada hasil perilaku. Kinerja tidak dilihat dari hasil fisiknya, juga dilihat dari aspek non fisik, seperti kesetiaan, disiplin, kerjasama, inisiatif, kepemimpinan, dan sebagainya.
- e. Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi.

---

<sup>32</sup> William B. Werther Jr, and Keith Davis 2003. Human Resources and Personal Management. McGraw Hill, inc. New York, hal 67

<sup>33</sup> Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja Edisi Ketiga. Rajawali Pers, Jakarta, hal 7

<sup>34</sup> Suastha, Nyoman. T., 2006. Evaluasi Kinerja dan Sistem Manajemen SDM. UIEU, Jakarta, hal 51

<sup>35</sup> Suastha. 2006. Evaluasi Kinerja Dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia Esaunggul, Jakarta. Hal 54

*"Performance = ability \* Motivation"*

Kinerja adalah hal, atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.<sup>36</sup> Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada, berasal dari akar kata *"to perform"* dengan beberapa *"entries"*, yaitu :

- a. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*).
- b. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge to fulfill; as vow*).
- c. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete an understaking*).
- d. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Beberapa pendapat ahli mengenai kinerja adalah :<sup>37</sup>

- a. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- b. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
- c. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
- d. Kinerja merupakan salah satu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

---

<sup>36</sup> Mangkraprawira, Sjafrri. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*. IPB Press, Bogor, hal 218-219

<sup>37</sup> Mangkraprawira. 2009. *Loc.Cit*, hal 219



- e. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.
- f. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik.
- g. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga (3) kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni :
  - 1) Tugas individu
  - 2) Perilaku individu
  - 3) Ciri individu.
- h. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.
- i. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O). Kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), maka pengertian *performance*, atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau, kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral, atau etika. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan

dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.<sup>38</sup>Dimensi atau standar kinerja meliputi empat aspek, yaitu :<sup>39</sup>

- a. *Quantity of work* merupakan hasil kerja yang diukur berdasarkan kecepatan dan volume pekerjaan yang dihasilkan.
- b. *Quality of work* merupakan kualitas hasil kerja yang diukur berdasarkan ketepatan, ketelitian, keterampilan, kerapihan dan sedikitnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. *Dependability* merupakan dimensi kinerja pegawai berkenaan dengan kepatuhan terhadap instruksi, tepat waktu, inisiatif dan adanya kebiasaan menjaga keselamatan kerja.
- d. *Attitude* berkenaan dengan sikap positif pegawai terhadap lembaga dan pekerjaan, serta mampu dan mau bekerjasama dengan teman sejawat.

Terdapat suatu aksioma dalam menilai kinerja seseorang/individu akan lebih baik, jika mengetahui suatu standar ukuran kinerja sampai seberapa baik melakukan pekerjaan. Indikator kinerja merupakan suatu batasan, satuan, variabel besar yang dapat dikuantitatifkan sebagai alat penunjuk jumlah, persentase, frekuensi dan waktu yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan. Kinerja seseorang akan dinilai dari :<sup>40</sup>

- a. Hasil tugas yang dapat diukur dari kuantitas dan kualitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan, serta ketepatan waktu penyelesaiannya. Seorang karyawan yang dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan standar, serta tepat waktunya menunjukkan tingkat kinerja tinggi.
- b. Perilaku yang mengacu pada tindakan seseorang. Pola perilaku merupakan model tindakan yang digunakan seseorang dalam melakukan kegiatannya. Perilaku manusia sebenarnya bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri. Perilaku

---

<sup>38</sup> Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta, hal 382

<sup>39</sup> Flippo. 2000. Manajemen Personalia. Erlangga, Jakarta. Hal. 67

<sup>40</sup> Robbins. 2000. Perilaku Organisasi. PT. Prenhallindo, jakarta, hal 567

(*behavior*) mencakup dua (2) komponen penting yang saling berkaitan, yaitu sikap (mental) dan tingkah laku (*Attitude*). Dua (2) komponen tersebut merupakan satu kesatuan, lalu membentuk suatu perilaku tertentu. Mental dalam arti sikap diartikan sebagai reaksi terhadap suatu keadaan atau peristiwa tertentu dengan mendasarkan diri pada cita-cita pengetahuan dan percaya diri (*confidence*). Tingkah laku (*attitude*) adalah penampilan perbuatan tertentu dari manusia dengan cara-cara tertentu pula (positif atau negatif) dalam menghadapi dan merespons/menanggapi suatu keadaan/kejadian/peristiwa tertentu, sesuai dengan situasi, kondisi ataupun lingkungan yang mempengaruhinya.

- c. Sifat/karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang, misalnya dalam hal kesetiaan, ketaatan, kejujuran, dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, kinerja atau performansi adalah hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu motivasi pegawai untuk bekerja, dapat menimbulkan usaha dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya, atau kinerja adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi kerja. Kinerja adalah suatu cermin baik bagi organisasi dan menghasilkan produktivitas kerja, yang akan menumbuhkan sebuah citra atau performansi, baik seperti etos kerja, dedikasi, prestasi kerja, hasil kerja dan kepuasan kerja.

#### **2.4.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Ada dua (2) alasan pokok dilaksanakannya penilaian kinerja, yaitu:<sup>41</sup>

- a. Manajer memerlukan evaluasi obyektif terhadap kinerja laryawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa mendatang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan,

---

<sup>41</sup> Rivai, Veithzal, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik, PT. Raja Grafindo Persada, jakarta, hal 311-312

mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara manajer bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
  - 1) Identifikasi kebutuhan pelatihan
  - 2) Umpan balik kinerja
  - 3) Menentukan transfer dan penugasan
  - 4) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif meliputi :
  - 1) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi dan mempertahankan, atau memberhentikan karyawan
  - 2) Pengakuan kinerja karyawan
  - 3) Pemutusan hubungan kerja
  - 4) Mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan meliputi :
  - 1) Perencanaan SDM
  - 2) Menentukan kebutuhan pelatihan
  - 3) Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
  - 4) Informasi untuk identifikasi tujuan
  - 5) Evaluasi terhadap sistem SDM
  - 6) Penguasaan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi meliputi :
  - 1) Kriteria untuk validasi penelitian,
  - 2) Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan
  - 3) Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.

- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya pemberian kenaikan gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.

Dari segi pengembangan SDM, tujuan penilaian kinerja masih dapat dibedakan dan meliputi :

- a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi, atau transfer, rotasi pekerjaan.
- b. Promosi/ kenaikan jabatan.
- c. *Training*/ atau latihan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerjanya.
- g. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan rencana karir selanjutnya.
- h. Penelitian seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- i. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
- j. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- k. Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- l. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- m. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- n. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

- o. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- p. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- q. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- r. Pemutusan hubungan kerja dan pemberian sanksi ataupun hadiah.

Organisasi biasanya menggunakan penilaian kinerja dalam dua peran yang memiliki potensi konflik adalah :<sup>42</sup>

- a. Mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif lainnya mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan dapat tergantung pada peran ini, di mana sering kali menciptakan tekanan bagi para manajer untuk melakukan penilaian.
- b. Berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini, manajer berperan lebih sebagai seorang penasihat dibandingkan seorang hakim, yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan.

peran dari penilaian kinerja yang memiliki potensi konflik, yaitu :

- a. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja sering kali menjadi penghubung antara penghargaan yang diinginkan karyawan dan produktivitasnya. Hubungan tersebut diperkirakan sebagai berikut

Produktivitas → Penilaian Kinerja → Penghargaan

Kompensasi yang berbasis kinerja menegaskan ide bahwa kenaikan gaji seharusnya diberikan untuk pencapaian kinerja daripada senioritas. Dalam sistem ini, manajer secara historis telah menjadi pengevaluasi dari kinerja bawahan dan juga membuat rekomendasi kompensasi untuk karyawan. Jika ada bagian dari proses penilaian yang gagal, maka para karyawan yang

---

<sup>42</sup> Mathis dan Jackson. Op.cit 2010. Hal 383-385

berkinerja baik tidak menerima kenaikan gaji lebih besar, yang akan menyebabkan adanya ketidakadilan dalam kompensasi bagi karyawan.

b. Penggunaan Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk karyawan, yaitu kunci perkembangannya di masa depan. Dalam proses mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan karyawan melalui umpan balik penilaian kinerja, para *supervisor* dapat menginformasikan kepada karyawan mengenai kemajuannya, mendiskusikan area-area yang membutuhkan pengembangan dan mengidentifikasi rencana pengembangan.

Tujuan dari umpan balik pengembangan adalah lebih kepada mengubah, atau menguatkan perilaku individu, daripada untuk membandingkan antar individu-seperti kasus penggunaan administratif dalam penilaian kinerja. Penguatan positif untuk perilaku yang diharapkan memberi kontribusi pada pengembangan individu dan organisasional. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi bidang-bidang di mana karyawan ingin berkembang.

Kemampuan dan motivasi kerja merupakan syarat pokok bagi manusia berkarya yang langsung berpengaruh terhadap tingkat dan mutu kinerja pegawai. Di samping itu, ciri-ciri lingkungan organisasi dan praktek manajemen turut memengaruhi kinerja pegawai, yaitu :

- a. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu faktor budaya, hukum, politik, ekonomi, teknologi dan sosial, bersifat langsung maupun tidak langsung.
- b. Iklim organisasi, terutama faktor kebijakan, filsafat manajemen, gaya kepemimpinan, ciri-ciri struktural, kondisi sosial dari kelompok dan hakekat kerja

### 2.4.3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua (2) faktor berikut .<sup>43</sup>

a. Unsur Intrinsik :

- 1) Tingkat pendidikan, yaitu penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam penguasaan bidang ilmu tertentu.
- 2) Tingkat pengetahuan seseorang adalah pengetahuan yang dikuasai tidak terbatas pada bidang-bidang ilmu "keras", tetapi juga "lunak" misalnya pengetahuan tentang komunikasi, inisiatif, kreativitas dan konflik.
- 3) Tingkat keterampilan adalah penguasaan penerepan ilmu dan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki seseorang yang dipraktekkan dalam pekerjaannya.
- 4) Sikap-motivasi terhadap kerja adalah pekerjaannya berpengaruh terhadap kinerja yang dicapainya.
- 5) Tingkat pengalaman kerja, adalah akumulasi dari keberhasilan dan kegagalan, serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan di dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Unsur Ekstrinsik :

- 1) Lingkungan keluarga adalah sikap dan motivasi anggota suatu keluarga di dalam memandang makna suatu pekerjaan.
- 2) Lingkungan sosial-budaya adalah tingginya aspek kedisiplinan sosial, tanggungjawab sosial dan sistem nilai tentang pekerjaan akan mendorong seseorang untuk terlibat aktif dalam meningkatkan kinerjanya.
- 3) Lingkungan ekonomi adalah dapat dicirikan oleh pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, derajat kemiskinan, penugasan aset produksi dan pendapatan per kapita.
- 4) Lingkungan belajar adalah dapat dilihat dari perilaku masyarakat dalam hal mengikuti pendidikan dan pelatihan.

---

<sup>43</sup> Mangkruprawira.2009. Op.cit hal 222



- 5) Lingkungan kerja termasuk budaya kerja adalah lingkungan kerja dibatasi pada tempat dimana seseorang bekerja.
- 6) Teknologi adalah teknologi yang dimaksud berupa teknologi lunak (*intangible*) dan teknologi keras (*tangible*). Teknologi lunak berupa metode, teknik dan prosedur kerja. Sementara teknologi keras berupa mesin-mesin atau alat-alat produksi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :<sup>44</sup>

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan pendapat di atas, Hersey, Blanchard, dan Johnson merumuskan adanya tujuh (7) faktor kinerja yang memengaruhi kinerja dan dirumuskan menjadi akronim *ACHIEVE* :

- A - *Ability (knowledge and skill)*
- C - *Clarity (understanding atau role perception)*
- H - *Help (organizational support)*
- I - *Incentive (motivation atau willingness)*
- E - *Evaluation (coaching dan performance feedback)*
- V - *Validity (valid dan legal personnel practices)*
- E - *Environment (environment fit)*

---

<sup>44</sup> Wibowo Op.cit 2010. Hal 100

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik bersumber dari pekerja sendiri, maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya; bagaimana memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring* dan *concelling*.

## 2.5. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

### 1. Penelitian Aldin Ahmad<sup>45</sup> :

Metoda analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif dan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengetahui indikator yang paling berpengaruh dalam pembentukan setiap variabel laten. Populasi 714 orang, dengan menggunakan metoda Slovin diambil sampel sebanyak 165 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel eksogen, yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengaruh secara parsial adalah kemampuan 29,09%, lingkungan kerja 16, 54%, kepemimpinan 6,74 serta pengaruh secara gabungan sebesar 52,37%. Dampak terhadap pengembangan karir melalui kinerja adalah sebesar 39,09%.

### 2. Penelitian Arifin Heru<sup>46</sup> :

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kausal, dan yang dinilai adalah kinerja pejabat struktural Eselon IV. Penilai adalah pejabat struktural Eselon III, yang menjadi atasan pejabat yang dinilai pada

---

<sup>45</sup> Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kemampuan terhadap kinerja dan dampaknya kepada pengembangan karir karyawan (studi kasus pada PT. PEP)

<sup>46</sup> Kompetensi, motivasi, peran kepemimpinan, dan Kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan dalam negeri

Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa tanggapan responden mengenai kompetensi, motivasi, peran kepemimpinan, dan kinerja pegawai bawahannya. Data sekunder meliputi data yang diperoleh dari Sekretariat Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri. Penilai ditetapkan menjadi responden, berjumlah 35 orang, yang dinilai adalah obyek penelitian berjumlah 85 orang.

Rata-rata capaian kompetensi kerja, motivasi kerja, peran kepemimpinan, dan kinerja Pejabat Eselon IV Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri terhadap nilai tertinggi berturut-turut adalah 78,2 %, 77,4 %, 76,8 %, dan 76,4 %. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja dan peran kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja, tetapi peran kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja jika dibandingkan dengan motivasi kerja. Kompetensi kerja mempunyai koefisien korelasi yang sangat tinggi terhadap motivasi kerja dan peran kepemimpinan, sehingga kompetensi bersama-sama dengan kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

### 3. Penelitian Agung Hadi<sup>47</sup> :

Penelitian ini bertujuan akan mengupas secara mendalam tentang lingkungan kerja, *product knowledge* dan motivasi terhadap kinerja front liner serta menganalisa variabel yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja front liner yang berjumlah 140 orang.

Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel lingkungan kerja, produk knowledge dan motivasi terhadap kinerja front liner dan dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel purposive.

---

<sup>47</sup> Lingkungan kerja, produk knowledge, motivasi dan kinerja terhadap kinerja front liner kantor pelayanan grapari telkomsel

Hasil penelitian menunjukkan variabel lingkungan kerja, produk *knowledge* dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja front liner serta dalam penelitian ini di dapatkan motivasi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja fdront liner, di ikuti produk *knowledge* dan lingkungan kerja.

Hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan variabel penelitian ini antara lain sebagaimana Tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Rekapitulasi hasil penelitian terdahulu yang relevan**

No	VARIABEL	PENELITI		
		Aldin Ahmad	Arifin Heru	Agung Hadi
1	Kompetensi		V	
2	Motivasi kerja		V	v
3	Kepemimpinan	v	V	
4	Lingkungan kerja	v		v
5	Kemampuan kerja	v		
6	Produk Knowledge			v
7	Kinerja	v	V	v

Dari rekapitulasi variabel yang telah diteliti oleh peneliti yang terdahulu, penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan peneliti memiliki kesesuaian dengan penelitian yang dilakukan Aldin Ahmad dan Arifin Heru untuk variabel Kepemimpinan, Arifin Heru dan Agung Hadi untuk variabel Motivasi Kerja, Aldin Ahmad dan Agung Hadi untuk variabel Lingkungan Kerja, serta Aldin Ahmad, Arifin Heru dan Agung Hadi untuk variabel Kinerja. Dengan kata lain penelitian ini bersifat memperkuat dan mempertegas tentang pentingnya variabel yang telah diteliti baik oleh peneliti sendiri maupun peneliti yang terdahulu.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Kerangka Pemikiran**

Kerangka penelitian menjelaskan filosofi dari gagasan (ide) riset yang di ajukan, sehingga memerlukan suatu modal penelitian, yang ditampilkan dalam suatu diagram untuk memperlihatkan aliran–aliran atau kaitan–kaitan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya.

##### **3.1.1. Peranan Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

###### **a. Peranan Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Menurut Sondang P Siagian<sup>48</sup> dan I Nyoman Sudi kepemimpinan memainkan peran dominan, krusial dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik dalam tingkat individual, tingkat kelompok dan pada tingkat organisasi.

###### **b. Peranan Motivasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian Mc Clelland Edward Murray Gordon & Miller seperti yang dikutip Anwar Prabunegara<sup>49</sup>, bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja kerja

###### **c. Peranan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Ishak Arep dan Hendri Tanjung, mengungkapkan bahwa terdapat sembilan faktor yang menjadi sumber prestasi kerja, salah satunya adalah faktor Prestasi dan kondisi lingkungan kerja yang mendorong prestasi kerja.<sup>50</sup>

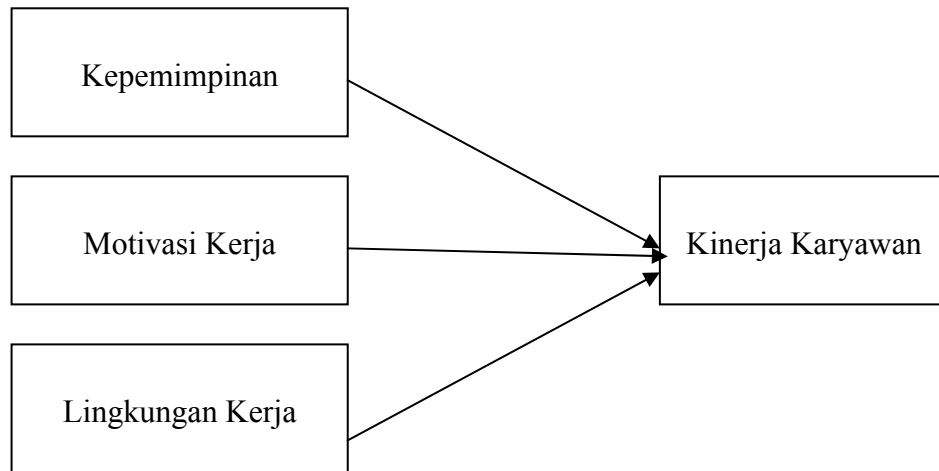
---

<sup>48</sup> Siagian, Sondang P, op. cit, 2003 hal 62

<sup>49</sup> Prabunegara Anwar , 2002 Hal. 104

<sup>50</sup> Arep Ishak dan Tanjung Hendri,op. cit, 2004 Hal51-52

Bertitik tolak dari konsep-konsep dan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya, selanjutnya disusunlah kerangka pemikiran yang disajikan pada Gambar 3.1.



**Gambar 3.1: Kerangka Pemikiran**

Dari gambar 3.1. di atas maka akan dijelaskan bagaimana mekanisme dari Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja dalam meningkatkan Kinerja Karyawan sebagai berikut :

**a. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan, yaitu proses untuk memengaruhi orang lain, baik didalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu<sup>51</sup>. Setiap organisasi terdiri dari orang-orang, dan tugas seorang pimpinan untuk bekerja sama dan memanfaatkan bantuan orang-orang tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, kepemimpinan dan kesempatan untuk berpartisipasi (*opportunity to perform*).<sup>52</sup> Berdasarkan teori di atas dapat dilihat bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling memengaruhi tingkat kinerja individu karyawan. Hal ini sejalan

<sup>51</sup> Veithzal Rivai, 2008. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta. Hal. 36

<sup>52</sup> Robbins, S. 2002. Organization Behaviour. 7th Edition. New Jersey, Prentice Hall Inc. Hlm.204

dengan Penelitian yang telah dilakukan oleh Arifin Heru (2007) dalam tesis yang berjudul *Kompetensi, Motivasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri*, menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja dan peran kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja, tetapi peran kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja jika dibandingkan dengan motivasi kerja.

#### **b. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.<sup>53</sup> Sedangkan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>54</sup>

Berdasarkan pengertian motivasi kerja dan pengertian kinerja tersebut, maka motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja apabila motivasi dari masing-masing individu karyawan tinggi, akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pula, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi berupa kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Agung Hadi (2009) dalam tesis yang berjudul *lingkungan kerja, product knowledge dan motivasi terhadap kinerja front liner kantor pelayanan Grapari Telkomsel*, dimana hasilnya menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja.

---

<sup>53</sup> Mangkruprawira, Sjafrri. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*. IPB Press, Bogor, hal 218-219

<sup>54</sup> Ibid. Hlm 98

### **c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja merupakan jenjang ketiga (3) dari Maslow dan jenjang kedua (2) dari Alder, dimana seseorang dapat berinteraksi dengan rekan-rekan sekerjanya, dapat diterima oleh kelompoknya dan merasakan hubungan kekeluargaan atau sebaliknya. Lingkungan kerja dapat diartikan dalam bentuk fisik, yaitu bangunan, ruangan, kerapihan, kebersihan, sarana dan prasarana fisik lainnya. Selain itu dapat pula diartikan dalam bentuk psikologis, yaitu suasana kerja yang nyaman, menyenangkan, jenuh, atau membosankan.

Lingkungan kerja yang tidak nyaman akan cenderung menimbulkan rasa kecewa dan putus asa. Bahkan sampai ada yang mengalami stres berat, dan penurunan kinerja secara otomatis. Sikap karyawan terhadap rasa tidak nyaman bisa berupa menerima apa adanya, mengeluh, mengajukan protes dan bahkan keluar dari organisasi. Kalau persoalan ketidaknyamanan datangnya dari faktor diri sendiri, maka sebaiknya tidak dibiarkan. Karyawan hendaknya melakukan telaah diri secara mendalam, dan selanjutnya bangkit untuk memperbaiki diri. Sebab kalau tidak, ada dua pihak yang akan mengalami kerugian, yaitu karyawan dan organisasi.

Berdasarkan pengertian lingkungan kerja di atas, maka lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aldin Ahmad (2008) dalam tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Terhadap Kinerja Dan Dampaknya Kepada Pengembangan Karir Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PEP) dimana hasilnya menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **d. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja**

Dari butir A, B dan C tentang pengaruh individu dari kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja yang ternyata secara teori menunjukkan bahwa memiliki keterkaitan masing-masing terhadap kinerja maka, oleh karena itu diduga



secara bersama-sama ketiga variabel independent tersebut juga memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja. Dan juga berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan oleh Arifin Heru (2007) dalam tesis yang berjudul Kompetensi, Motivasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri, Agung Hadi (2009) dalam tesis yang berjudul lingkungan kerja, product knowledge dan motivasi terhadap kinerja front liner kantor pelayanan Grapari Telkomsel, dan Aldin Ahmad (2008) dalam tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Terhadap Kinerja Dan Dampaknya Kepada Pengembangan Karir Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PEP.

### **3.2. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka dirumuskan hipotesis kerja berikut :

1. Hipotesis Pertama : Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap variabel Kinerja karyawan, baik secara parsial maupun bersama–sama
2. Hipotesis Kedua :  
Terdapat pengaruh signifikan dan positif, serta salah satu variabel bebas yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

### **3.3. Desain Penelitian**

1. Desain yang digunakan adalah desain deskriptif dan dilakukan pada penelaahan pengaruh suatu variabel bebas (independent) terhadap variabel lainnya (dependent).
2. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, dengan alat bantu kuesioner tertutup, dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan, dengan alternatif jawaban terdiri dari interval bernilai 1 – 5 dalam skala likert.

### **3.4. Pengukuran Variabel**

1. Penelitian ini terdiri dari tiga (3) variabel independen atau bebas dan satu (1) variabel dependen, atau tidak bebas.
2. Tiga (3) variabel bebas tersebut masing-masing adalah Kepemimpinan sebagai variabel bebas pertama ( $X_1$ ), Motivasi sebagai variabel bebas kedua ( $X_2$ ) dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas ketiga ( $X_3$ ), serta variabel tidak bebas adalah Kinerja karyawan ( $Y$ )
3. Variabel-variabel dalam pengukuran ini diukur dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah sebuah bentuk skala yang mengindikasikan jawaban dari para responden setuju, atau tidak setuju atas pernyataan mengenai suatu obyek. Metode pengukuran dengan skala Likert terdiri dari lima kisaran jawaban. Kategorisasi jawaban dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Tidak baik/tidak setuju/tidak puas/tidak penting (1)
  - b. Kurang baik/kurang setuju/kurang puas/kurang penting (2)
  - c. Cukup baik/cukup setuju/cukup puas/cukup penting (3)
  - d. Baik/setuju/puas/penting (4)
  - e. Sangat baik/sangat setuju/sangat puas/sangat penting (5)

### **3.5. Dimensi dan Indikator Variabel**

Keempat variabel penelitian yang telah didefinisikan dan tercantum pada kerangka pemikiran di atas selanjutnya akan dioperasionalkan dan diukur seperti pada tabel 3.1. - 3.4.

**Tabel 3.1**  
**Pengukuran Operasionalisasi variabel kinerja karyawan (Y)**

Dimensi	Indikator
Kualitas	Pemahaman terhadap tugas
	Penetapan sasaran kerja Selaras dengan sasaran kerja atasan
Kuantitas	Frekuensi kesalahan dan kegagalan
	Penyelesaian tugas dan tanggung jawab
	Lingkup pekerjaan Jumlah pekerjaan
Ketepatan Waktu	Tugas tepat waktu & mutu
	Waktu istirahat & Jam kerja
Kehadiran	Ketidakhadiran

Sumber : Flippo. 2000. Manajemen Personalia. Erlangga, Jakarta

**Tabel 3.2**  
**Pengukuran Operasionalisasi variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Dimensi	Indikator
Peran yang bersifat Interpersonal	a. Tampil dalam berbagai acara ( <i>Figurhead</i> )
	b. Penggerak ( <i>Leader</i> )
	c. Penghubung ( <i>Liaison</i> )
Peran yang bersifat Informasional	a. Pemonitor
	b. <i>Dessinator</i> (penyebaran)
	c. Juru Bicara
Peran sebagai Pengambil Keputusan	a. <i>Entrepreneur</i>
	b. <i>Disturbances Handler</i>

Sumber : Henry Mitzberg , 2008

**Tabel 3.3**  
**Pengukuran Operasionalisasi variabel Motivasi (X<sub>2</sub>)**

Dimensi	Indikator
Kebutuhan Berprestasi	a. Dorongan untuk melebihi
	b. Mencapai standar kerja
	c. Berusaha keras untuk berhasil
Kebutuhan berafiliasi	a. Memelihara hubungan antar personil
	b. Hubungan kooperatif
Kebutuhan akan kekuasaan	a. Keinginan untuk memiliki pengaruh
	b. Menjadi yang berpengaruh

**Sumber :** Rivai H.V. dan Sagala E.J., 2009

**Tabel 3.4**  
**Pengukuran Operasionalisasi variabel Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>)**

Dimensi	Indikator
a. Kondisi Fisik	a. Kenyamanan ruang kerja
b. Kondisi bangunan	b. Kelayakan gedung
c. Teknologi	c. Sarana dan prasarana teknologi
d. Kondisi Ruang Kerja	d. Kebersihan dan kerapihan
e. Dukungan lingkungan	e. Dukungan lingkungan sekitar
f. Hubungan dengan rekan kerja	f. Hubungan pengaruh rekan kerja
g. Kerjasama antar rekan kerja	g. Kerjasama yang baik

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sample**

#### **3.6.1. Data Primer**

Jenis data ini diperoleh melalui kunjungan langsung, atau survei yang dilakukan di lokasi penelitian, yang diteliti dengan alat bantuan kuesioner. Selain itu, data ini diambil melalui hasil diskusi dan wawancara dengan pegawai yang terkait dengan obyek penelitian.

#### **3.6.2. Data Sekunder**

Jenis data ini diperoleh melalui kajian terhadap berbagai kepustakaan yang relevan dengan penelitian ini. Selain itu, data yang berhubungan dengan perusahaan di kategorikan kedalam data sekunder.

- a. Metode *non probability sampling*, digunakan untuk mengumpulkan data dari (judgment sampling) karyawan yang mau dan mampu dijadikan responden dalam hal ini karyawan di bagian operasional Grand Manhattan Club yang berjumlah 55 karyawan dari *waiters* sampai *supervisor*.
- b. Untuk kuesioner variabel kinerja diisi oleh kepala bagian, atau atasan dari karyawan yang bekerja pada masing-masing bagian, yang lebih berwenang untuk menilai kinerja karyawan
- c. Untuk pengolahan data menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 19 *for windows*.

Jumlah Responden

Populasi penelitian ini adalah semua karyawan di bagian operasional *Grand Manhattan Club* yang berjumlah 55 karyawan dari *waiters* sampai *supervisor*

### 3.7. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan analisis Regresi Linear Berganda (*Multiple Linear Regression*), dengan rumus berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana:

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Lingkungan Kerja

$e$  = *error*, atau faktor-faktor diluar variabel yang di teliti, tetapi mempunyai hasil penelitian

$Y$  = Kinerja Pegawai (Dependen Variabel)

Koefisien regresi  $\beta$  akan bernilai positif (+), jika menunjukkan hubungan searah antara variabel bebas dan variabel terikat. Kenaikan variabel bebas akan mengakibatkan kenaikan variabel terikat dan penurunan variabel bebas akan mengakibatkan penurunan variabel terikat. Jika nilai  $\beta$  bernilai negatif (-), maka hal ini menunjukkan hubungan yang berlawanan, di mana kenaikan variabel bebas akan mengakibatkan penurunan variabel terikat, begitu pula sebaliknya.

Dalam regresi linear, ada beberapa uji yang perlu diperhatikan sehingga diperoleh hasil yang valid. Berikut uji-uji yang disebut juga uji asumsi klasik yang umumnya dilakukan, yaitu :

#### 1. Uji Normalitas (Data harus terdistribusi normal)

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui, apakah variabel pengganggu (*residual*) dalam model regresi memiliki distribusi normal. Salah satu cara untuk mendeteksi residual berdistribusi normal, atau tidak dengan cara Analisis Grafik, atau Uji Statistik.

Penelitian ini menggunakan Analisis Grafik untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi memiliki distribusi normal atau tidak, sehingga uji statistik selanjutnya dapat disebut valid. Metode yang dipakai

adalah dengan melihat *probability plot* yang dibandingkan dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk melihat apakah terjadi korelasi yang kuat antar variabel bebas (variabel independen), atau tidak. Cara pengujiannya adalah dengan melihat, apakah nilai korelasi antar variabel bebas tersebut mendekati satu (1), atau nilai korelasi parsial mendekati nol (0). Nilai 0,8 sebagai batas tertinggi korelasi antar variabel bebas atau batas multikolinearitas. Jika lebih dari 0,8, maka terindikasi multikolinearitas. Variabel yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.<sup>55</sup>

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melihat apakah *error varian* ( $e_i$ ) konstan di seluruh kasus dan variabel bebas (*independent variable*). Jika tidak konstan (terjadi heteroskedastisitas), maka hasil analisis kurang valid. Jika varian dari *residual* (variabel pengganggu) dari satu pengamatan ke pengamatan tetap lain, maka disebut homoskedastisitas (*homo = equal; scedasticity = spread, yaitu equal variance*).

Ada/tidaknya heteroskedastisitas dapat di uji dengan korelasi Rank Spearman. Jika nilai korelasi variabel bebas terhadap nilai absolut dari *residual* (*error*) signifikan pada tingkat kesalahan 5%, maka dapat disimpulkan terdapat heterokedastisitas, di mana varian dari residual tidak homogen. Situasi heterokedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil takasiran dapat menjadi kurang, atau melebihi dari yang semestinya.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Gujarati, Damodar N., 2007. Dasar-dasar Ekonometrika Edisi Ketiga Jilid Kedua. Erlangga. Jakarta, hal 68

<sup>56</sup> Gujarati, 2007. Ibid, hal 93

### 3.8. Uji Hipotesis

Pengujian ini ditujukan untuk menguji apakah, kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja masing-masing mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji hipotesa ini dibagi menjadi dua bagian berikut :

#### 1. Uji Parsial (Uji-t)

Uji-t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Pengambilan keputusan berdasarkan nilai probabilitas (Nilai signifikansi) :

- Jika Signifikansi < tingkat kesalahan 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak
- Jika Signifikansi > tingkat kesalahan 0,05, maka H<sub>0</sub> gagal ditolak (H<sub>0</sub> diterima).

#### 2. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji R<sup>2</sup> menjelaskan persentase variasi total dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen secara bersama-sama R<sup>2</sup> menggambarkan ukuran kesesuaian (*goodness of fit*) yaitu sampai sejauh mana garis regresi sampel mencocokkan data yang ada. Kriterianya adalah semakin tinggi nilai R<sup>2</sup> maka semakin baik garis regresi sampelnya.



Hasil keputusan uji R tersebut dapat dilihat berdasarkan syarat di bawah ini :

- Jika nilai  $R^2$  suatu regresi mendekati 1, maka semakin baik.
- Jika nilai  $R^2$  suatu regresi menjauhi 1, maka variabel independent tidak bisa menjelaskan variabel dependent.

### 3. Pengujian simultan (uji-F)

Uji F (Uji Serentak) digunakan untuk menguji apakah secara bersama-sama seluruh variabel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent.

Dasar pengambilan keputusan :

Berdasarkan F-hitung terhadap F-tabel :

- Jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak
- Jika  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Grand Manhattan Club adalah pusat hiburan lengkap yang berada satu atap dengan Hotel Borobudur Jakarta Pusat. Yang memiliki 4 fasilitas berbeda bagi para pengunjung. Yang pertama adalah GM's Café yang terletak di lantai satu, merupakan café yang mampu menampung 150 meja, dengan desain tata ruangan yang lampu dan yang menarik, GM's café merupakan tempat favorit yang nyaman bagi para tamu untuk melakukan jamuan makan malam, bersantai, ataupun mengadakan *gathering*. Dalam GM's café dihibur oleh *performance live* dari *home band* dan para DJ. Tempat ini dilengkapi dengan *free wi-fi*, *VIP rooms*, dan karaoke hall.

Pada lantai 2 dan 3, menyediakan tempat karaoke mewah yang terdiri dari 30 ruangan KTV yang mampu menampung mulai 8 hingga 50 orang ( tergantung pada kebutuhan ), yang dilengkapi dengan *free wifi* dan saluran TV internasional, dan kategori ruangan karaoke yang di tawarkan disini juga bermacam-macam dari kelas standar, deluxe, VIP sampe dengan VVIP seperti pada Tabel 4.1.

Grand Manhattan Club juga memiliki Function hall yang berfungsi sebagai :

1. *Birthday party*
2. *Product Launching*
3. *Company Gathering*
4. Seminar
5. Dan segala jenis *party*

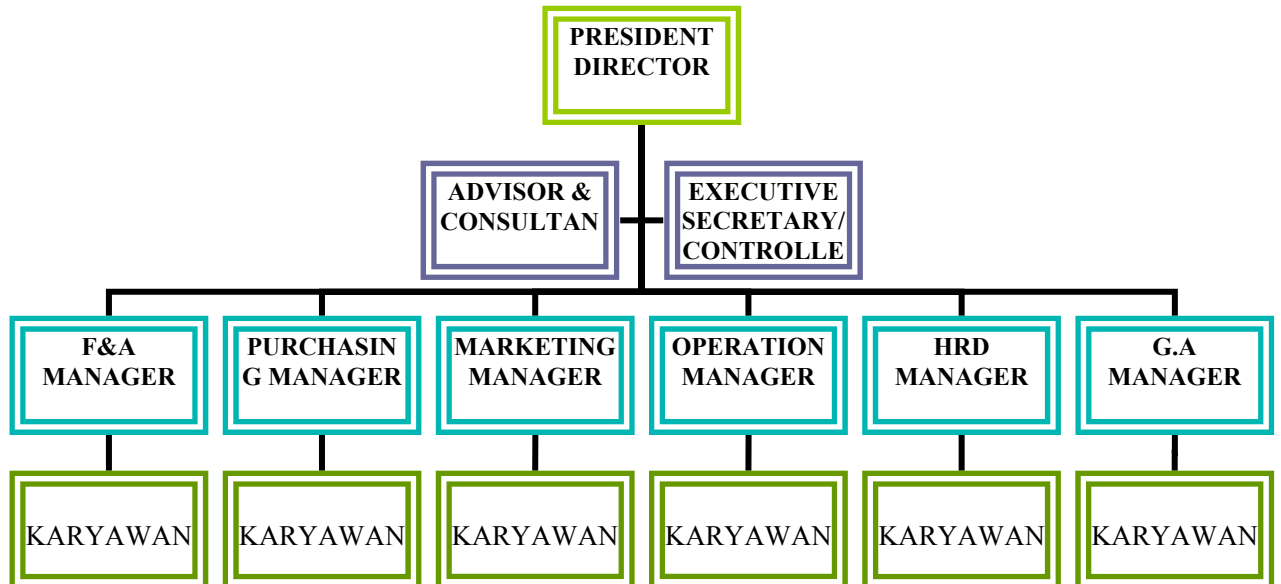
**Tabel 4.1. Kategori ruang karaoke di *Grand Manhattan Club***

Kategori ruang (room)			
Standard	Deluxe	VIP	VVIP
Babylonia 1	Prambanan 2	Taj Mahal	Manhattan
Babylonia 2	Prambanan 3	Pyramid	Las Vegas
Babylonia 3	Prambanan 4	Krakatau	Borobudur
Babylonia 4	Prambanan 5	TamanLaut	Colloseum
Prambanan 1	Pisa 1	Bunaken	
Bigben	Toba Lake	Tanah Lot	
Niagara Falls	Grand Canyon 1		
Liberty	Grand Canyon 2		
Sears Tower	Tokyo Tower		
Empire State			
Petronas Tower			

Tempat karaoke dengan konsep mewah dan pribadi ini selalu menawarkan promo bagi para konsumen. Selain itu, bagi yang ingin mengadakan pesta pernikahan yang mewah, *Grand Manhattan Club* juga menyediakan fasilitas ini dengan harga mulai Rp. 66.000.000,- atp Rp. 138.000,- per pax dengan kapasitas sampai dengan 800 orang, dimana konsumen mendapatkan pelayanan dan fasilitas terbaik. Pada lantai 3 ada *function hall* yang tidak kalah mewahnya dengan tempat lainnya dan dapat disewa untuk berbagai keperluan.

## 4.2. Manajemen Perusahaan

Gambaran Umum struktur Organisasi Grand Manhattan Club dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1.  
Struktur Organisasi *Grand Manhattan Club* secara Umum  
(Struktur detail di lampirkan)

Berikut ini adalah jobdesk dari masing – masing departemen :

### 1. Presiden Direktur

Presiden direktur adalah pimpinan tertinggi dalam perusahaan . dan memiliki tanggungjawab dalam memimpin dan mengarahkan perusahaan, yaitu dalam hal:

- a. Menyusun strategi dan visi
- b. Menjalin hubungan dan kemitraan strategis
- c. Mengatur investasi, alokasi dan divestasi
- d. Memimpin direksi
- e. Memastikan bahwa prinsip tata kelola perusahaan benar-benar diterapkan dengan baik

- f. Membuat rencana pengembangan perusahaan dan usaha perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang.
  - g. Bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan perseroan dalam mencapai maksud dan tujuannya.
  - h. Menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai perusahaan
5. *Advisor dan consultant*
- Advisor bertanggung jawab untuk pengiriman dari berbagai layanan sumber daya manusia untuk organisasi.
- Layanan tersebut meliputi konsultasi dan rekomendasi untuk bidang-bidang seperti rekrutmen, seleksi, dan janji, interpretasi penghargaan dan perjanjian perusahaan tawar, masalah yang berkaitan dengan pemeliharaan kondisi kerja, gaji dan administrasi manfaat, isu-isu hubungan karyawan, pembelajaran dan kegiatan pengembangan, dan pekerjaan desain dan evaluasi.
3. *Executive Secretary*
- Executive Secretary* melakukan kegiatan pendukung sekretariat dan eksekutif untuk membantu administrator dan eksekutif yang terlibat dalam pengembangan, implementasi, dan eksekutif manajemen program dan kebijakan untuk departemen dan lembaga negara pemerintah.
4. *F & A Manager*
- Bertanggung jawab atas *cash flow (CF)* perusahaan serta memonitor CF dan modal perusahaan agar neraca keuangan tetap seimbang sehingga memudahkan perusahaan dalam realisasi aliran kas
5. *Purchasing Manager*
- Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pembelian material produksi dan non-produksi berdasarkan jadwal permintaan pembelian sesuai kebutuhan perusahaan yang telah ditetapkan dalam Anggaran

6. *Marketing Manager*

Merencanakan, mengontrol dan mengkoordinir proses penjualan dan pemasaran bersama Supervisor untuk mencapai target penjualan dan mengembangkan pasar secara efektif dan efisien.

7. *Operational Manager*

Manajer Operasi bertanggung jawab atas semua divisinya yaitu :

d. Resepsionis

e. Karaoke

f. Operator KTV

g. F & B

h. Cafe

i. *Function Hall*

j. *Lighting*

k. M.E

l. Audio

Serta Mendorong inisiatif dalam tim manajemen dan secara organisasi yang berkontribusi untuk jangka panjang bagi keunggulan operasional.

8. *HRD Manager*

Merencanakan dan mengembangkan kebijakan dan sistem pengelolaan SDM, serta mengkoordinasikan dan mengontrol pelaksanaan fungsi manajemen SDM di seluruh perusahaan agar dapat menunjang dan meningkatkan kinerja SDM dalam mencapai target perusahaan.

9. *G.A Manager*

Bertanggungjawab atas pengadaan barang dan jasa yang mendukung seluruh aktivitas operasional kantor dan melakukan pemeliharaan asset fisik kantor serta bekerjasama dengan bagian bisnis, operasional dan keuangan untuk melakukan pengelolaan anggaran atas biaya pengadaan barang/jasa, pemeliharaan serta biaya-biaya lain yang terkait

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Deskripsi Data

Dalam deskripsi data ini penulis akan memaparkan jenis kelamin responden, latar belakang pendidikan responden, masa kerja dan status kepegawaian responden.

##### 4.3.1.1. Jenis kelamin

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, disajikan dalam Tabel 4.2.

**Tabel 4.2.**  
**jenis kelamin responden**

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki – laki	43	78,18
Wanita	12	21,82
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Dari Tabel di atas menyajikan data jenis kelamin responden, dimana responden laki – laki 43 orang (78,18%), dan jenis kelamin wanita 12 orang (21,82%).

##### 4.3.1.2. Latar belakang pendidikan

Distribusi responden berdasarkan latar belakang pendidikan disajikan dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Latar belakang pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	42	76,36
D3	10	18,19
S1	3	5,45
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Dari data tersebut, diperoleh bahwa responden dengan latar belakang pendidikan SMA adalah yang terbanyak dengan jumlah 42 orang (76,36%), dan yang paling sedikit S1 sebanyak 3 orang (5,45%).

#### 4.3.1.3. Masa kerja

Distribusi responden berdasarkan masa kerja, disajikan dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4.4.**  
**Masa kerja**

<b>Masa kerja ( tahun )</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 3	6	10,91
3 – 6	14	25,45
6 – 10	8	14,55
> 10	27	49,09
<b>Jumlah</b>	55	100

Dari data di atas dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu 27 orang (49,09%), dan hanya 6 orang dengan masa kerja kurang dari 3 tahun (10,91%).

#### 4.3.1.4. Status karyawan

Distribusi responden berdasarkan status karyawan, disajikan dalam Tabel 4.5

**Tabel 4.5.**  
**status karyawan**

<b>Status karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Staff	50	90,90
Non staff	5	9.10
<b>Jumlah</b>	55	100



Dari data tersebut, responden terbanyak adalah karyawan dengan status staff sebanyak 50 orang (90,90 %) dan Non staff 5 orang (9,10%).

#### **4.3.2. Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data telah dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas kuesioner yang akan digunakan untuk penelitian. Kuesioner telah di bagikan pada 55 responden. Uji validitas dan reliabilitas berdasarkan output yang di hasilkan dari pengolahan melalui SPSS 19. Untuk uji validitas, jika hasil kurang dari standar 0.3 maka dikatakan tidak valid. Sedangkan untuk uji reliabilitas, jika di dapat nilai :

- Cronbach Alpha  $< 0.60$  dianggap buruk
- Cronbach Alpha  $0,60 - 0,70$  bisa di terima
- Cronbach Alpha  $> 0,80$  adalah baik

Adapun uji validitas dan reliabilitas yang di peroleh adalah :

**Tabel 4.6.**

**Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Peran Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

**d. Uji validitas**

<b>No. Pertanyaan</b>	<b>Standar nilai Uji Validitas</b>	<b>Hasil Uji Validitas</b>	<b>Ket. Validitas</b>
1	0,3	0,901	Valid
2	0,3	0,741	Valid
3	0,3	0,862	Valid
4	0,3	0,658	Valid
5	0,3	0,857	Valid
6	0,3	0,800	Valid
7	0,3	0,619	Valid
8	0,3	0,631	Valid
<b>Hasil</b>	0,3		Valid

**e. Uji realibilitas**

<b>Reliability Statistics</b>	
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
.895	8

Dari Tabel 4.5. dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan 1-8 dalam kuesioner untuk variabel Kepemimpinan dinyatakan Valid, karena semua nilainya lebih besar dari nilai standar uji validitas (0,3) dan Reliabel, karena semua nilainya lebih besar dari nilai standar (0,6). Sehingga pertanyaan dalam variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dapat digunakan dalam penelitian. (Perhitungan ada dalam lampiran)

**Tabel 4.7.**

**Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi kerja (X<sub>2</sub>)**

<b>No. Pertanyaan</b>	<b>Standar nilai Uji Validitas</b>	<b>Hasil Uji Validitas</b>	<b>Ket. Validitas</b>
1	0,3	0,488	Valid
2	0,3	0,681	Valid
3	0,3	0,770	Valid
4	0,3	0,723	Valid
5	0,3	0,577	Valid
6	0,3	0,589	Valid
7	0,3	0,683	Valid
8	0,3	0,525	Valid
9	0,3	0,481	Valid
10	0,3	0,669	Valid
11	0,3	0,654	Valid
12	0,3	0,425	Valid
13	0,3	0,364	Valid
<b>Hasil</b>	0,3		Valid

- **Uji reliabilitas**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	13

Dari Tabel 4.6. dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan 1-13 dalam kuesioner untuk variabel Motivasi dinyatakan Valid karena semua nilainya lebih besar dari nilai standar uji validitas (0,3) dan Reliabel karena, semua nilainya lebih besar dari nilai standar (0,6), sehingga pertanyaan dalam

variabel Motivasi ( $X_2$ ) dapat digunakan dalam penelitian (Perhitungan ada dalam lampiran)

**Tabel 4.8.**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ )**

No. Pertanyaan	Standar nilai Uji Validitas	Hasil Uji Validitas	Ket. Validitas
1	0,3	0,901	Valid
2	0,3	0,741	Valid
3	0,3	0,862	Valid
4	0,3	0,658	Valid
5	0,3	0,857	Valid
6	0,3	0,800	Valid
7	0,3	0,619	Valid
8	0,3	0,631	Valid
<b>Hasil</b>	0,3		Valid

- **Uji reliabilitas**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	8

Dari Tabel 4.7. dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan 1-8 dalam kuesioner untuk variabel Lingkungan kerja dinyatakan Valid karena semua nilainya lebih besar dari nilai standar uji validitas (0,3) dan Reliabel karena semua nilainya lebih besar dari nilai standar (0,6), sehingga pertanyaan dalam

variabel Lingkungan kerja ( $X_3$ ) dapat di gunakan dalam penelitian.  
(Perhitungan ada dalam lampiran)

**Tabel 4.9.**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan ( Y )**

<b>No. Pertanyaan</b>	<b>Standar nilai Uji Validitas</b>	<b>Hasil Uji Validitas</b>	<b>Ket. Validitas</b>
1	0,3	0,709	Valid
2	0,3	0,559	Valid
3	0,3	0,450	Valid
4	0,3	0,420	Valid
5	0,3	0,321	Valid
6	0,3	0,457	Valid
7	0,3	0,499	Valid
8	0,3	0,553	Valid
9	0,3	0,310	Valid
10	0,3	0,556	Valid
11	0,3	0,572	Valid
12	0,3	0,509	Valid
13	0,3	0,716	Valid
<b>Hasil</b>	0,3		valid

- **Uji reliabilitas**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	13

Dari Tabel 4.8. dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan 1-13 dalam kuesioner untuk variabel Kinerja Karyawan dinyatakan Valid karena semua nilainya lebih besar dari nilai standar uji validitas (0,3) dan Reliabel karena semua nilainya lebih besar dari nilai standar (0,6), sehingga pertanyaan dalam variabel Kinerja ( Y ) dapat di gunakan dalam penelitian. (Perhitungan ada dalam lampiran)

#### 4.3.3. Analisa Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan setelah dilakukan uji kualitas data. Analisis deskriptif yang menunjukkan persentase capaian variabel terhadap nilai tertinggi seperti yang dimuat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.9 Nilai Rata-rata Jawaban Responden**

<b>Skala</b>	<b>Tingkat penilaian</b>
1	Sangat setuju
2	Setuju
3	Ragu-ragu
4	Tidak setuju
5	Sangat tidak setuju

Tabel 4.11. Persepsi Responden terhadap Variabel Kinerja (Y)

No	PERNYATAAN	Nilai rata-rata
1	Karyawan sangat memahami tugas-tugas yang dibebankan kepadanya	4,01
2	Penetapan sasaran kerja karyawan dibuat berdasarkan hasil kesepakatan dengan atasannya	4,09
3	Pemberian saran yang baik kepada atasan diminta atau tidak diminta	4,09
4	Pengambilan keputusan tanpa menunggu petunjuk atau perintah atasan	4,20
5	Sasaran kerja karyawan sesuai dengan target kerja fungsinya (selaras dengan sasaran kerja atasannya)	3,89
6	Frekuensi kesalahan dan kegagalan kerja sangat rendah	4,18
7	Karyawan dapat menyelesaikan semua tugas dan tanggungjawab yang tercantum dalam uraian jabatannya	3,45
8	Lingkup pekerjaan yang dapat diselesaikan melebihi apa yang ditugaskan	3,56
9	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan melebihi target	3,63
10	Tugas yang dibebankan kepada karyawan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu	3,60
11	Mencari tata kerja baru yang efisien dan efektif	3,61
12	Frekuensi ketidakhadiran karyawan sangat rendah	3,70
13	Karyawan beristirahat tepat waktu dan jam kerja digunakan secara efektif	3,92
	Rata – rata Tangapan Responden	3,84

a. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Hasil nilai rating jawaban responden untuk variabel Kinerja (Y) disajikan pada Tabel 4.10.

b. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Hasil nilai rating jawaban responden untuk variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) yang telah dikumpulkan tertera pada Tabel 4.11.

Tabel 4.12. Persepsi Responden terhadap Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

No	PERNYATAAN	Nilai rata-rata
1	Atasan selalu tampil dalam berbagai acara yang ditujukan kepadanya	4,00
2	Atasan mampu memberikan bimbingan terhadap rekan kerja (bawahan) sehingga rekan kerjanya dapat dibina dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas	3,76
3	Atasan selalu mengembangkan hubungan kerjasama dengan rekan kerja (bawahan) dalam pelaksanaan tugas	3,98
4	Atasan selalu mengikuti dan memperoleh informasi seluruh proses kegiatan rekan kerjanya	4,00
5	Atasan selalu memberi informasi kepada rekan (bawahan) kerja setiap hal yang berkaitan dengan tugas	3,78
6	Mampu memberikan informasi secara jelas kepada pihak lain terkait dengan pekerjaannya	3,49
7	Atasan selalu berusaha menciptakan ide dan gagasan baru	3,60
8	Atasan Selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan yang dihadapi	3,70
	Rata – rata Tangapan Responden	3,79

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa rata-rata capaian variabel Kepemimpinan terhadap nilai tertinggi adalah 3,79, artinya bahwa *Grand Manhattan club* mempunyai kepemimpinan yang baik dalam bekerja. Walaupun kemampuan atasan dalam memberikan informasi secara jelas kepada pihak lain



terkait dengan pekerjaannya memiliki nilai paling rendah yaitu sebesar 3.49, baiknya pemimpin lebih memberikan informasi yang jelas terhadap bawahannya untuk menjadi lebih baik lagi.

- c. Hasil nilai rating jawaban responden untuk variabel Motivasi ( $X_2$ ) yang telah dikumpulkan tertera pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13. Persepsi Responden terhadap Variabel Motivasi ( $X_2$ )

No	PERNYATAAN	Nilai rata-rata
1	Selalu berusaha mencapai prestasi kerja melebihi rekan kerjanya	4,58
2	Selalu mencari cara kerja yang lebih baik	4,18
3	Saya dapat mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan	4,00
4	Pekerjaan yang dibebankan pada Saya dianggap sebagai peluang untuk pengembangan karier	3,94
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang baru dengan tepat waktu	4,14
6	Saya gelisah jika pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan belum selesai	4,23
7	Dalam menyelesaikan pekerjaan Saya selalu menciptakan hubungan kerja yang baik antar sesama rekan kerja	3,72
8	Kerjasama saya dengan rekan kerja mendorong untuk bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,34
9	Saya dapat berinteraksi dengan atasan setiap penyelesaian pekerjaan	4,32
10	Saya tidak segan membantu pekerjaan teman yang terkait dengan tugasnya	4,20
11	Saya selalu berusaha mengendalikan rekan kerja untuk melaksanakan pekerjaan	2,85
12	Saya selalu berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan	2,69
13	Saya dapat mempengaruhi teman sekerja untuk bekerja lebih baik	3,03
	Rata – rata Tangapan Responden	3,86

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa rata-rata capaian variabel Motivasi terhadap nilai tertinggi adalah 3,86, artinya bahwa *Grand Manhattan club* memiliki Motivasi kerja yang baik dalam bekerja. Walaupun keinginan dari karyawan yang selalu berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan memiliki nilai paling rendah yaitu sebesar 2.69, baiknya motivasi dari karyawan dalam mengarahkan mitra kerjanya lebih di tingkatkan lagi.

- d. Hasil nilai rating jawaban responden untuk variabel Lingkungan kerja ( $X_3$ ) yang telah dikumpulkan tertera pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Persepsi Responden terhadap Variabel Lingkungan kerja ( $X_3$ )

No	PERNYATAAN	Nilai rata-rata
1	Tersedianya ruangan kerja yang nyaman berupa kebersihan, sirkulasi udara, letak kerja dan penerangan berjalan dengan baik.	4,50
2	Tersedianya seragam, pakaian kerja dan kelengkapan kerja yang dapat membantu dalam penyelesaian tugas.	4,03
3	Tersedianya fasilitas atau sarana seperti mushola, locker, ruang ganti pakaian, ruang makan, kamar kecil atau toilet yang memadai.	3,96
4	Adanya sikap saling menghormati dan menghargai antara atasan maupun sesama karyawan.	3,94
5	Saya merasa aman karena peralatan keselamatan kerja selalu diinspeksi secara rutin.	4,09
6	Adanya kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, maupun antara sesama karyawan.	4,12
7	Terjalin komunikasi yang efektif secara dua arah ditempat bekerja antara atasan dan bawahan serta sebaliknya.	3,70
8	Di tempat kerja, secara pribadi saya tidak pernah melihat diskriminasi karyawan karena suku, warna kulit, dan agama.	4,21
	Rata – rata Tangapan Responden	4,08

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa rata-rata capaian variabel Lingkungan kerja terhadap nilai tertinggi adalah 4,08, artinya bahwa *Grand Manhattan club* memiliki Lingkungan kerja yang nyaman dalam bekerja. Walaupun Terjalin komunikasi yang efektif secara dua arah ditempat bekerja antara atasan dan bawahan serta sebaliknya memiliki nilai terendah yaitu sebesar 3.70, baiknya komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kenyamanan dalam bekerja.

#### 4.3.4. Hasil Uji Asumsi Klasik

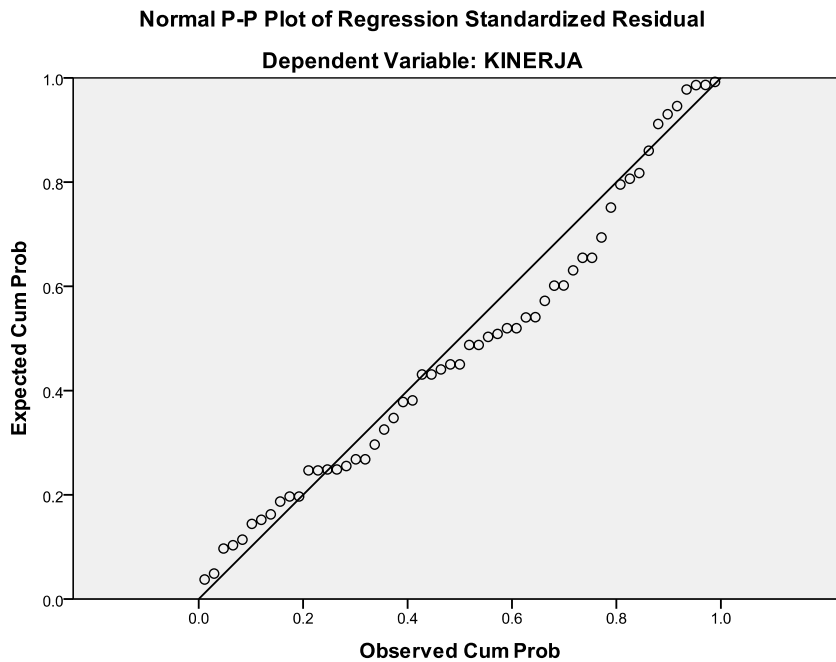
##### a. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan terikatnya atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model yang baik adalah berdistribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara uji normalitas adalah melihat *normal probability plot*.

Pada prinsipnya, normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.2. merupakan hasil uji normalitas data untuk semua dimensi secara simultan terhadap kinerja, sesuai dengan prinsip normalitas pada butir 1. maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja sesuai masukan semua variabel independen.



Gambar 4.2.  
 Korelasi Antar Variabel Bebas

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 19.00

b. Uji Multikolinearitas

Tujuan uji multikolinearitas adalah mengetahui apakah ditemukan korelasi antar variabel bebas, apakah terjadi multikolinearitas, atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mengetahui hal itu, dapat dilihat dari seberapa besar koefisien korelasi antar variabel bebas yang diteliti dalam Tabel 4.15.

Tabel 4.15.Korelasi antar Variabel Bebas

		Correlations			
		MOTIVASI	KEPEMIMPINAN	LINGKUNGAN KERJA	KINERJA
MOTIVASI	Pearson Correlation	1	-.249	-.264	.540**
	Sig. (2-tailed)		.067	.052	.000
	N	55	55	55	55
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	-.249	1	-.063	.297*
	Sig. (2-tailed)	.067		.649	.027
	N	55	55	55	55
LINGKUNGAN KERJA	Pearson Correlation	-.264	-.063	1	-.077
	Sig. (2-tailed)	.052	.649		.577
	N	55	55	55	55
KINERJA	Pearson Correlation	.540**	.297*	-.077	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.577	
	N	55	55	55	55

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

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

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 19.00

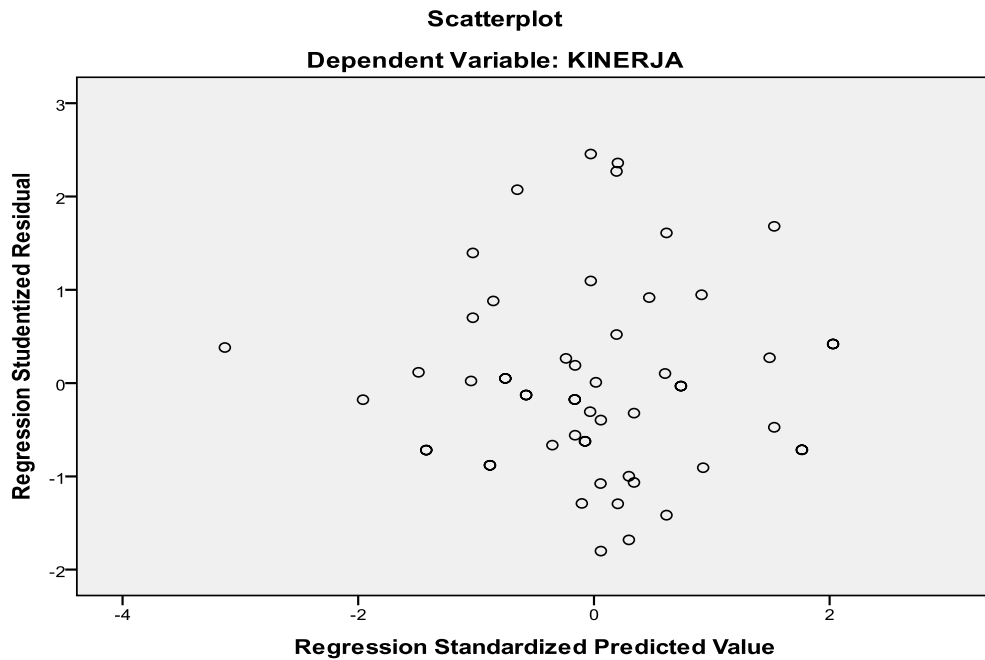
Berdasarkan Tabel 4.9, diketahui tidak terdapat nilai korelasi antar variabel bebas yang lebih tinggi dari 0,8 sehingga diyakini tidak terjadi multikolinearitas<sup>57</sup>

c. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi masalah Heterokedastisitas.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Gujarati. 2007. Op.Cit, hal 68

<sup>58</sup> Gurajati, Damodar N. 2006. *Ibid*, hal 93



Gambar 4.3.  
Hasil Uji Heteroskedastisitas Semua Variabel

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 19.00

Dari Gambar 4.3 terlihat titik-titik menyebar secara acak (*random*), baik di atas maupun di bawah angka 0 sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar secara merata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.

#### 4.3.5. Pengujian Regresi Linear Berganda

##### a. F- test (ANOVA<sup>b</sup>)

Dari uji ANOVA, diperoleh nilai F hitung 17.466 dengan probabilitas 0.000. Probabilitas jauh lebih kecil (<) dari 0,05 maka, model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja, atau dapat dikatakan bahwa Ciri Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja.

Tabel 4.16.  
Model Summary

Model Summary <sup>b</sup>		
Model	R	R Square
1	.712 <sup>a</sup>	.507

a. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 19.00

b. *R Square* (Koefisien Determinasi) Koefisien determinasi/koefisien penentu (*R Square*) yang diperoleh 0.507 (50,7%). Nilai ini mencerminkan variabel perubahan pada variabel Kinerja, dimana Kinerja (variabel *dependent* atau terikat) dapat ditentukan oleh semua variabel *independent* (bebas) secara bersama-sama 50,7%, dan sisanya, (49,3%) ditentukan oleh variabel lain (Kompensasi, Pengawasan, Pelatihan, Pendidikan, Masa Kerja dan lain sebagainya) yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil tersebut menunjukkan pengaruh yang dihasilkan oleh ketiga variabel independen secara bersama-sama terhadap kinerja relatif tidak terlalu dominan tetapi sudah menunjukkan adanya pengaruh kinerja yang dapat di prediksi. Untuk bisa lebih meningkatkan kinerja dapat pula di pengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti Kompensasi, Pengawasan, Pelatihan, Pendidikan, Masa Kerja dan lain sebagainya.

c. Signifikansi (ANOVA<sup>b</sup>)

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh semua variabel secara simultan terhadap Kinerja, dapat diketahui atau dapat dilihat dari nilai Sig. (ANOVA<sup>b</sup>) sebesar 0,000 lebih kecil (<) dari 0,05. Hal ini berarti variabel-variabel tersebut signifikan memengaruhi Kinerja karyawan.

#### 4.3.6. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari Tabel 4.16. dapat diterangkan hasil pengaruh dan persamaan regresi linear berganda.

Tabel 4.17.

Nilai signifikansi Masing-Masing Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.578	.532		1.087	.282
	MOTIVASI	.521	.080	.695	6.550	.000
	KEPEMIMPINAN	.246	.053	.479	4.671	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.378	.070	.537	5.326	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS versi 19.00

a. Signifikansi (Sig = Hasil Pengaruh Parsial)

Berdasarkan Tabel 4.16. dapat diketahui variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimana (Sig) 0.000, atau lebih kecil dari nilai alpha 0.05

b. *Beta Coefficients Unstandardized*

Untuk menganalisis faktor yang paling dominan, atau paling berpengaruh dari variabel independen terhadap Kinerja, digunakan Beta Coefficients dalam Regresi Berganda.

Dari Tabel 4.16 diketahui bahwa variabel Motivasi paling berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai Beta (Unstandardized Coefficients) 0.521 diikuti dengan Lingkungan kerja



dengan nilai Beta Coefficients 0.378 dan Kepemimpinan dengan nilai Beta Coefficients 0.246.

c. Persamaan Regresi Linear Berganda

Dengan mengacu pada hasil Beta (Unstandardized Coefficients) dapat persamaan regresi linear berganda adalah :

$$\hat{Y} = 0,578 + 0,246 X_1 + 0,521 X_2 + 0,378 X_3$$

Dengan angka positif pada konstanta, bila ada penambahan pada variabel independen (Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja), dapat mengakibatkan penambahan pada variabel dependen (Kinerja), atau Kinerja sangat dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja.

Nilai konstanta 0,578 menunjukkan nilai murni variabel Kinerja tanpa dipengaruhi variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja. Hal lainnya :

1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan *Beta Coefficients* 0,246 nilai pada probabilitas (Sig) 0,000 menunjukkan signifikan, karena  $< 0,005$ , jika Kepemimpinan naik 1 angka, maka akan diikuti oleh peningkatan Kinerja nilai regresi (0,246)
2. Motivasi ( $X_2$ ) dengan *Beta Coefficients* 0,521 nilai pada probabilitas (Sig) 0,000 menunjukkan signifikan karena  $< 0,005$ , jika Motivasi naik 1 angka, maka akan diikuti oleh peningkatan Kinerja nilai regresi (0,521).
3. Lingkungan kerja ( $X_3$ ) dengan *Beta Coefficients* 0,378 pada nilai probabilitas (Sig) 0,000 menunjukkan signifikan karena  $< 0,005$ , jika Lingkungan kerja naik 1 angka, maka akan diikuti oleh peningkatan Kinerja nilai regresi (0,378)

## **Pembahasan**

1. Motivasi kerja ( $X_2$ ) memiliki nilai yang paling tinggi yaitu sebesar 0,521, yang artinya Motivasi kerja Karyawan *Grand Manhattan Club* dalam kualifikasi sangat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Theory of need oleh McClelland yaitu Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan berafiliasi dan Kebutuhan akan kekuasaan berhasil terbukti menunjukkan kualifikasi signifikan terhadap kinerja pegawai *Grand Manhattan Club*. Berdasarkan pengertian motivasi kerja dan pengertian kinerja tersebut, maka motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja apabila motivasi dari masing-masing individu karyawan tinggi, akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi pula, yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi berupa kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh *Agung Hadi (2009) dalam tesis yang berjudul lingkungan kerja, product knowledge dan motivasi terhadap kinerja front liner kantor pelayanan Grapari Telkomsel*, dimana hasilnya menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja.
2. Lingkungan Kerja karyawan ( $X_3$ ) memiliki nilai kedua tertinggi setelah Motivasi sebesar 0,378, yang berarti Lingkungan Kerja karyawan di *Grand Manhattan Club*. Berdasarkan temuan penelitian ini tergolong kualifikasi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi fisik dan bangunan kerja memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan, oleh karena itu penambahan dan perawatan perlu di tingkat kan *Grand Manhattan Club*. Berdasarkan pengertian lingkungan kerja diatas, maka lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap. Hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh *Aldin ahmad (2008) dalam tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kemampuan Terhadap Kinerja Dan Dampaknya Kepada Pengembangan Karir Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PEP)* dimana hasilnya menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Kepemimpinan dengan nilai sebesar 0,246 yang berarti di *Grand Manhattan Club* dalam kualifikasi sangat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Peran yang bersifat Interpersonal, Peran yang bersifat Informasional dan Peran sebagai Pengambil Keputusan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan seperti yang di kemukakan oleh Henry Mitzberg. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan di *Grand Manhattan Club* betul-betul dirasakan oleh semua pegawai dan menjadikan pendorong bagi mereka untuk melakukan aktivitas. Berdasarkan teori diatas dapat dilihat bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling mempengaruhi tingkat kinerja individu karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh *Arifin Heru (2007) dalam tesis yang berjudul Kompetensi, Motivasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri*, dimana dari penelitian ini, hasilnya menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
  
4. Kinerja Karyawan *Grand Manhattan Club* dalam hasil temuan ini bahwa kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya adalah dengan hasil yang baik. Kinerja yang dimaksudkan adalah efektifitas kerja, pelayanan tepat waktu dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tugas yang dibebankan kepada Karyawan *Grand Manhattan Club* dapat diselesaikan dengan hasil yang baik, tepat waktu dan dapat bermanfaat bagi *Grand Manhattan Club*.

Dari keseluruhan pembahasan tersebut bahwa dalam penelitian kinerja di GMC. Dapat dilakukan secara bertahap maupun komprehensif, dengan menggunakan temuan dari hasil analisis regresi linear berganda, dimana faktor motivasi sebagai faktor yang paling dominan dan selanjutnya di ikuti oleh faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal berikut :

1. Dengan teknik Regresi Linear Berganda pada taraf signifikan 0,05. Hasil penelitian menunjuk kan bahwa : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan.
2. Dari tiga (3) variabel penelitian yang di analisis bahwa variabel Motivasi adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan dan di ikuti dengan variabel Lingkungan Kerja dan variabel Kepemimpinan

#### **5.2. Saran**

Dengan memperhatikan hasil penelitian, dan sebagai sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan, khususnya di bidang sumber daya manusia dan bagi Grand Manhattan Club, peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Oleh karena ketiga factor yaitu kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan Grand Manhattan Club, maka disarankan untuk mengembangkan kebijakan insentif yang mendorong perubahan ketiga factor tersebut.
2. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu meningkatkan aspek lingkungan kerja seperti penyediaan sarana dan prasarana serta lebih melakukakn komunikasi yang efektif secara dua arah ditempat bekerja antara atasan dan bawahan serta sebaliknya.

3. Dari hasil penelitian diatas didapatkan bahwa variabel motivasi berpengaruh paling dominan menentukan Kinerja karyawan maka ini dapat dijadikan masukan untuk perusahaan agar perusahaan harus tetap menjaga motivasi yang ada, salah satu nya adalah dengan tetap memberikan secara berkala *reward* pada karyawan yang memiliki kinerja yang baik
4. agar dapat dilakukan penelitian lagi dimasa mendatang dengan menggunakan variable lain, sehingga dapat diperoleh faktor atau vairabel yang memiliki kontribusi besar dan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Grand Manhattan Club.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Aldin, 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan terhadap Kinerja dan Dampaknya kepada Pengembangan Karir Karyawan pada PT. PEP. Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Motivasi Cetakan Kedua. Grasindo. Jakarta.
- Danim Sudarmawan. 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas kelompok. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Flippo. 2000. Manajemen Personalialia. Erlangga, Jakarta.
- Gaspersz, V., 2007. *Organizasional Excellence*. Model Strategik Menuju *World Class Quality Company*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gujarati, Damodar N. 2007. Dasar-dasar Ekonometrika Edisi Ketiga Jilid Kedua. Erlangga. Jakarta.
- Hadi Agung, 2009. Lingkungan kerja, produk knowledge, motivasi dan kinerja terhadap front liner kantor pelayanan grapari Telkomsel. Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta.
- Hartono, 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta.
- Heru Arifin, 2010 Kompetensi, Motivasi, Peran Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negri. Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta.
- Ilyas, Y., 2001. *Kinerja. Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Pusat Kajian Ejonomi Kesehatan. Fakultas Kesehata Masyarakat. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Ivancevich J.M., Konopaske R., dan Matteson M.T., 2005. *Organizational Behavior and Management*. Seventh Edition. The McGraw-Hill Companies. Edisi Bahasa Indonesia, Gina Gania, 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Erlangga. Jakarta.
- Kartono K. 2001. Pemimpin dan Kepemimpinan. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

- Lembaga Administrasi Negara, 2008. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III. LAN. Jakarta.
- Mathis R.L. dan Jackson J.H., 2006. *Human Resources Management*. Ed. Edisi Bahasa Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkruprawira, Sjafri. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*. IPB Press, Bogor.
- Riduwan, 2003. *Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi keduabelas Buku Kesatu*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ruky S. Achad , 2006. *Sumber Daya Manusia Berkualitas mengubah Visi menjadi Realitas*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, S. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Soeharyo S. dan Sofia, 2001. *Etika Kepemimpinan Aparatur*. Bahan Ajar Diklatpim Tingkat IV. Lembaga Administrasi Negara R.I. Jakarta.
- Suastha, T. Nyoman, 2006, *Evaluasi Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta.
- Triyanto Bagus, 2008. *Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kumatex*. UIEU. Jakarta.
- Umar Husein, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia PT*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wibowo Dibyo, Eric 2005. *Kepemimpinan dan Kerja sama di dalam Manajemen Kependidikan*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Wursanto, 2002. *Dasar – Dasar ilmu organisai*. Yogyakarta

## LAMPIRAN 1

### KUESIONER MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.MULIA SEJAHTERA ABADI (GRAND MANHATTAN CLUB )

#### PETUNJUK PENGISIAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/I

- Penelitian ini dilakukan semata-mata hanya untuk keperluan penulisan ilmiah pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia Universitas Esa Unggul dan tidak untuk dipublikasikan.
- Anda dimohon untuk bersedia menjawab dan mengisi daftar pernyataan ini sesuai dengan apa yang anda ketahui, alami dan rasakan ditempat anda bekerja.
- Setiap pernyataan hanya memerlukan 1 (satu) jawaban.
- Mohon beri tanda silang (x) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan diri anda.
- Jawablah semua pernyataan yang ada dan tidak ada jawaban yang benar atau salah.
- Jawaban anda sangat kami jaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis.
- Atas kesediaan, bantuan, perhatian dan kerjasama anda dalam mengisi daftar pernyataan ini, saya ucapkan terima kasih.



## LANJUTAN LAMPIRAN 1

### IDENTITAS RESPONDEN

**NAMA** : .....

**BAGIAN** : .....

1. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

2. Usia :  18- 24 tahun  35 – 44 tahun  
 25 – 34 tahun  > 45 tahun

3. Pendidikan :  SMA  D3  S1  S2

4. Lama bekerja :  
 0- 4 tahun  11 – 15 tahun  
 5 – 10 tahun  > 15 tahun

5. Jabatan :  
 Operator  Supervisor  
 Staff  Manager

#### **Kriteria Penilaian:**

SS untuk **Sangat Setuju** : nilai **5**  
S untuk **Setuju** : nilai **4**  
RR untuk **Ragu-ragu** : nilai **3**  
TS untuk **Tidak Setuju** : nilai **2**  
STS untuk **Sangat Tidak Setuju** : nilai **1**

## LANJUTAN LAMPIRAN 1

### I. KUESIONER KEPEMIMPINAN

No	Pernyataan	Alterantif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Atasan selalu tampil dalam berbagai acara yang ditujukan kepadanya					
2.	Atasan mampu memberikan bimbingan terhadap rekan kerja (bawahan) sehingga rekan kerjanya dapat dibina dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas					
3.	Atasan selalu mengembangkan hubungan kerjasama dengan rekan kerja (bawahan) dalam pelaksanaan tugas					
4.	Atasan selalu mengikuti dan memperoleh informasi seluruh proses kegiatan rekan kerjanya					
5.	Atasan selalu memberi informasi kepada rekan (bawahan) kerja setiap hal yang berkaitan dengan tugas					
6.	Mampu memberikan informasi secara jelas kepada pihak lain terkait dengan pekerjaannya					
7.	Atasan selalu berusaha menciptakan ide dan gagasan baru					
8.	Atasan Selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan yang dihadapi					

## LANJUTAN LAMPIRAN 1

### II. KUESIONER UNTUK MOTIVASI

No	Pernyataan	Alterantif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Selalu berusaha mencapai prestasi kerja melebihi rekan kerjanya					
2.	Selalu mencari cara kerja yang lebih baik					
3.	Saya dapat mencapai atau melebihi standar kerja yang ditetapkan					
4.	Pekerjaan yang dibebankan pada Saya dianggap sebagai peluang untuk pengembangan karier					
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang baru dengan tepat waktu					
6.	Saya gelisah jika pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan belum selesai					
7.	Dalam menyelesaikan pekerjaan Saya selalu menciptakan hubungan kerja yang baik antar sesama rekan kerja					
8.	Kerjasama saya dengan rekan kerja mendorong untuk bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
9.	Saya dapat berinteraksi dengan atasan setiap penyelesaian pekerjaan					
10.	Saya tidak segan membantu pekerjaan teman yang terkait dengan tugasnya					
11.	Saya selalu berusaha mengendalikan rekan kerja untuk melaksanakan pekerjaan					
12.	Saya selalu berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan					
13.	Saya dapat mempengaruhi teman sekerja untuk bekerja lebih baik					

## LANJUTAN LAMPIRAN 1

### III. KUESIONER LINGKUNGAN KERJA

No	Pernyataan	Alterantif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Tersedianya ruangan kerja yang nyaman berupa kebersihan, sirkulasi udara, letak kerja dan penerangan berjalan dengan baik.					
2.	Tersedianya seragam, pakaian kerja dan kelengkapan kerja yang dapat membantu dalam penyelesaian tugas.					
3.	Tersedianya fasilitas atau sarana seperti mushola, locker, ruang ganti pakaian, ruang makan, kamar kecil atau toilet yang memadai.					
4.	Adanya sikap saling menghormati dan menghargai antara atasan maupun sesama karyawan.					
5.	Saya merasa aman karena peralatan keselamatan kerja selalu diinspeksi secara rutin.					
6.	Adanya kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, maupun antara sesama karyawan.					
7.	Terjalin komunikasi yang efektif secara dua arah ditempat bekerja antara atasan dan bawahan serta sebaliknya.					
8.	Di tempat kerja, secara pribadi saya tidak pernah melihat diskriminasi karyawan karena suku, warna kulit, dan agama.					

## LANJUTAN LAMPIRAN 1

### KUESIONER UNTUK PENILAI

Nama Karyawan :

#### I. KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	Alterantif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Karyawan sangat memahami tugas-tugas yang dibebankan kepadanya					
2.	Penetapan sasaran kerja karyawan dibuat berdasarkan hasil kesepakatan dengan atasannya					
3	Pemberian saran yang baik kepada atasan diminta atau tidak diminta					
4	Pengambilan keputusan tanpa menunggu petunjuk atau perintah atasan					
5	Sasaran kerja karyawan sesuai dengan target kerja fungsinya (selaras dengan sasaran kerja atasannya)					
6.	Frekuensi kesalahan dan kegagalan kerja sangat rendah					
7.	Karyawan dapat menyelesaikan semua tugas dan tanggungjawab yang tercantum dalam uraian jabatannya					
8.	Lingkup pekerjaan yang dapat diselesaikan melebihi apa yang ditugaskan					
9.	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan melebihi target					
10.	Tugas yang dibebankan kepada karyawan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu					
11	Mencari tata kerja baru yang efisien dan efektif					
12.	Frekuensi ketidakhadiran karyawan sangat rendah					
13.	Karyawan beristirahat tepat waktu dan jam kerja digunakan secara efektif					

## LAMPIRAN 2

### Data Pengamatan Variabel Kepemimpinan

KEPEMIMPINAN RESPONDEN	PERNYATAAN								TOTAL	Average
	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
3	3	3	3	3	2	3	3	3	23	2.88
4	4	4	4	4	4	4	5	5	34	4.25
5	5	5	5	5	4	4	5	4	37	4.63
6	5	4	5	5	5	4	3	4	35	4.38
7	5	5	5	4	4	4	3	3	33	4.13
8	5	5	5	4	4	4	3	3	33	4.13
9	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3.63
10	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3.63
11	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
12	5	5	5	5	5	3	3	3	34	4.25
13	3	3	3	4	4	1	2	3	23	2.88
14	4	4	4	4	4	3	3	4	30	3.75
15	4	3	4	4	4	4	3	4	30	3.75
16	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.13
17	3	4	3	3	3	4	3	3	26	3.25
18	4	2	4	4	4	4	4	4	30	3.75
19	2	2	3	4	2	1	3	3	20	2.50
20	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3.88
21	2	2	3	4	2	1	3	3	20	2.50
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
23	5	4	5	4	4	4	5	4	35	4.38
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
25	4	4	3	3	3	3	4	3	27	3.38
26	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3.13
27	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.88
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
29	4	4	4	4	4	3	3	4	30	3.75
30	4	3	4	4	4	4	3	4	30	3.75
31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
32	3	3	3	3	2	3	3	3	23	2.88
33	4	4	4	4	4	4	5	5	34	4.25
34	5	5	5	5	4	4	5	4	37	4.63
35	5	4	5	5	5	4	3	4	35	4.38

KEPEMIMPINAN

RESPONDEN	PERNYATAAN								TOTAL	Average
	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	
36	5	5	5	4	4	4	3	3	33	4.13
37	5	5	5	4	4	4	3	3	33	4.13
38	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3.63
39	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3.63
40	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
41	5	5	5	5	5	3	3	3	34	4.25
42	3	3	3	4	4	5	4	5	31	3.88
43	4	4	4	4	4	3	3	4	30	3.75
44	4	3	4	4	4	4	3	4	30	3.75
45	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.13
46	3	4	3	3	3	4	3	3	26	3.25
47	4	2	4	4	4	4	4	4	30	3.75
48	2	2	3	4	2	1	3	3	20	2.50
49	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3.88
50	2	2	3	4	2	1	3	3	20	2.50
51	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
52	5	4	5	4	4	4	5	4	35	4.38
53	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
54	4	4	3	3	3	3	4	3	27	3.38
55	3	3	2	3	2	3	3	3	22	2.75

### LAMPIRAN 3

#### Data Pengamatan Variabel Motivasi

MOTIVASI RESPONDEN	PERNYATAAN													TOTAL	Average
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
3	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	3	51	3.92
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	3	4	49	3.77
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	55	4.23
6	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	58	4.46
7	5	3	4	4	5	4	3	5	5	4	3	1	2	48	3.69
8	5	3	4	4	5	4	3	5	5	4	3	1	2	48	3.69
9	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	2	1	3	47	3.62
10	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	2	1	3	47	3.62
11	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	58	4.46
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	51	3.92
13	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	1	1	52	4.00
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	50	3.85

MOTIVASI RESPONDEN	PERNYATAAN													TOTAL TOTAL	Average
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
15	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	41	3.15
16	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	4	42	3.23
17	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	51	3.92
18	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	2	2	4	46	3.54
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62	4.77
20	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	49	3.77
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	59	4.54
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	49	3.77
23	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	1	2	3	46	3.54
24	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	2	51	3.92
25	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	53	4.08
26	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	2	3	49	3.77
27	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	2	48	3.69
28	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	49	3.77
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	56	4.31
30	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	33	2.54
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
32	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	3	51	3.92
33	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	3	4	49	3.77
34	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	55	4.23
35	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	58	4.46
36	5	3	4	4	5	4	3	5	5	4	3	1	2	48	3.69
37	5	3	4	4	5	4	3	5	5	4	3	1	2	48	3.69
38	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	2	1	3	47	3.62
39	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	2	1	3	47	3.62
40	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	58	4.46
41	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	51	3.92
42	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	1	1	52	4.00
43	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	50	3.85
44	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	41	3.15
45	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	4	42	3.23
46	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	51	3.92
47	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	2	2	3	45	3.46
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62	4.77
49	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	49	3.77
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	59	4.54
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	49	3.77
52	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	1	2	3	46	3.54
53	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	2	51	3.92
54	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	53	4.08
55	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	2	3	49	3.77



LAMPIRAN 4

Data Pengamatan Variabel Lingkungan Kerja

LINGKUNGAN KERJA RESPONDEN	PERNYATAAN								TOTAL TOTAL	Average
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	4	4	4	5	4	4	4	5	34	4.25
2	5	5	5	4	4	5	4	5	37	4.63
3	5	3	4	4	5	4	3	5	33	4.13
4	5	3	4	4	5	4	3	5	33	4.13
5	5	4	4	4	4	5	2	4	32	4.00
6	5	4	4	4	4	5	2	4	32	4.00
7	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4.75
8	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
9	5	5	4	5	5	5	4	4	37	4.63
10	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
11	4	4	2	3	3	4	3	4	27	3.38
12	4	3	3	2	3	4	3	4	26	3.25
13	5	5	4	4	4	4	4	4	34	4.25
14	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3.88
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
16	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4.38
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
19	4	4	4	4	4	3	3	5	31	3.88
20	5	5	4	4	4	4	4	4	34	4.25
21	5	4	4	4	4	4	5	4	34	4.25
22	5	4	4	4	5	5	3	4	34	4.25
23	5	4	4	3	4	4	4	5	33	4.13
24	5	4	4	3	4	4	4	5	33	4.13
25	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
26	3	2	2	3	3	2	3	3	21	2.63
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
28	4	5	4	4	4	4	3	5	33	4.13
29	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.88
30	4	4	4	5	4	4	4	5	34	4.25
31	5	5	5	4	4	5	4	5	37	4.63
32	5	3	4	4	5	4	3	5	33	4.13
33	5	3	4	4	5	4	3	5	33	4.13
34	5	4	4	4	4	5	2	4	32	4.00
35	5	4	4	4	4	5	2	4	32	4.00
36	5	5	4	4	5	5	5	5	38	4.75
37	4	4	4	4	4	5	4	4	33	4.13

LINGKUNGAN KERJA RESPONDEN	PERNYATAAN								TOTAL TOTAL	Average
38	5	5	4	5	5	5	4	4	37	4.63
39	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4.13
40	4	4	2	3	3	4	3	4	27	3.38
41	4	3	3	2	3	4	3	4	26	3.25
42	5	5	4	4	4	4	4	4	34	4.25
43	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3.88
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
45	5	5	5	4	4	4	4	4	35	4.38
46	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
48	4	4	4	4	4	3	3	5	31	3.88
49	5	5	4	4	4	4	4	4	34	4.25
50	5	4	4	4	4	4	5	4	34	4.25
51	5	4	4	4	5	5	3	4	34	4.25
52	4	2	4	4	4	4	4	4	30	3.75
53	2	2	3	4	2	1	3	3	20	2.50
54	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3.88
55	2	2	3	4	2	1	3	3	20	2.50

LAMPIRAN 5

Data Pengamatan Variabel Kinerja

KINERJA RESPONDEN	PERNYATAAN												TOTAL TOTAL	Average	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			13
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	45	3.46
4	4	5	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	46	3.54
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4.08
6	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	4	5	5	57	4.38
7	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	57	4.38
8	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	57	4.38
9	4	4	4	5	4	5	3	2	4	3	3	3	4	48	3.69
10	4	4	4	5	4	5	3	2	4	3	3	3	4	48	3.69
11	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	59	4.54
12	4	4	5	5	4	4	2	3	4	3	3	3	4	48	3.69
13	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	5	4	4	54	4.15
14	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	49	3.77

KINERJA RESPONDEN	PERNYATAAN													TOTAL TOTAL	Average
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
15	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	44	3.38
16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	51	3.92
17	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	50	3.85
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	50	3.85
19	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	56	4.31
20	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	48	3.69
21	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	57	4.38
22	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	45	3.46
23	4	4	5	3	3	4	4	3	2	4	3	2	5	46	3.54
24	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	55	4.23
25	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	47	3.62
26	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	46	3.54
27	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	47	3.62
28	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	50	3.85
29	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	50	3.85
30	3	2	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	42	3.23
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
32	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	45	3.46
33	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	48	3.69
34	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4.08
35	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	4	5	5	57	4.38
36	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	3	3	52	4.00
37	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	53	4.08
38	4	4	4	5	4	5	3	2	4	3	3	3	4	48	3.69
39	4	4	4	5	4	5	3	2	4	3	3	3	4	48	3.69
40	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	53	4.08
41	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	50	3.85
42	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	5	4	4	54	4.15
43	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	49	3.77
44	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	44	3.38
45	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	49	3.77
46	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	48	3.69
47	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	47	3.62
48	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	48	3.69
49	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	48	3.69
50	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	47	3.62
51	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	49	3.77
52	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	50	3.85
53	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	55	4.23
54	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	49	3.77
55	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	44	3.38

LAMPIRAN 6 : REALIBILITAS DAN VALIDITAS KEPEMIMPINAN

		Correlations					
		pertanyaan1	pertanyaan2	pertanyaan3	pertanyaan4	pertanyaan5	perta
pertanyaan1	Pearson Correlation	1	.781**	.881**	.553**	.797**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan2	Pearson Correlation	.781**	1	.687**	.386**	.601**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan3	Pearson Correlation	.881**	.687**	1	.764**	.779**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan4	Pearson Correlation	.553**	.386**	.764**	1	.672**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan5	Pearson Correlation	.797**	.601**	.779**	.672**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan6	Pearson Correlation	.673**	.512**	.522**	.213	.617**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.119	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan7	Pearson Correlation	.396**	.271*	.341 <sup>†</sup>	.269 <sup>†</sup>	.277 <sup>†</sup>	
	Sig. (2-tailed)	.003	.045	.011	.047	.041	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan8	Pearson Correlation	.314 <sup>†</sup>	.129	.311 <sup>†</sup>	.397**	.485**	
	Sig. (2-tailed)	.020	.346	.021	.003	.000	
	N	55	55	55	55	55	
average	Pearson Correlation	.901**	.741**	.862**	.658**	.857**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	8

**LAMPIRAN 7 : REALIBILITAS DAN VALIDITAS MOTIVASI**

		pertanyaan1	pertanyaan2	pertanyaan3	pertanyaan4	pertanyaan5	pertanyaan6
pertanyaan1	Pearson Correlation	1	.408**	.544**	.360**	.578**	
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.007	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan2	Pearson Correlation	.408**	1	.583**	.513**	.280*	
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.038	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan3	Pearson Correlation	.544**	.583**	1	.625**	.560**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan4	Pearson Correlation	.360**	.513**	.625**	1	.616**	
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000		.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan5	Pearson Correlation	.578**	.280*	.560**	.616**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.038	.000	.000		
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan6	Pearson Correlation	.596**	.509**	.478**	.408**	.496**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan7	Pearson Correlation	.161	.487**	.433**	.361**	.266*	
	Sig. (2-tailed)	.241	.000	.001	.007	.049	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan8	Pearson Correlation	.265	.234	.449**	.332*	.475**	
	Sig. (2-tailed)	.051	.086	.001	.013	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan9	Pearson Correlation	.176	.257	.334*	.450**	.402**	
	Sig. (2-tailed)	.199	.058	.013	.001	.002	
	N	55	55	55	55	55	

pertanyaan10	Pearson Correlation	.487**	.563**	.538**	.739**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan11	Pearson Correlation	.244	.247	.361**	.445**	.303*
	Sig. (2-tailed)	.072	.069	.007	.001	.025
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan12	Pearson Correlation	-.267*	.179	.055	.029	-.270*
	Sig. (2-tailed)	.048	.190	.689	.833	.046
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan13	Pearson Correlation	-.208	.051	.202	-.096	-.149
	Sig. (2-tailed)	.127	.714	.138	.487	.278
	N	55	55	55	55	55
average	Pearson Correlation	.488**	.681**	.770**	.723**	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55

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

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	12

#### LAMPIRAN 8 : REALIBILITAS DAN VALIDITAS LINGKUNGAN KERJA

		Correlations					
		pertanyaan1	pertanyaan2	pertanyaan3	pertanyaan4	pertanyaan5	pertanyaan6
pertanyaan1	Pearson Correlation	1	.630**	.583**	.259	.727**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.056	.000	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan2	Pearson Correlation	.630**	1	.585**	.401**	.469**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000	
	N	55	55	55	55	55	

pertanyaan3	Pearson Correlation	.583**	.585**	1	.594**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan4	Pearson Correlation	.259	.401**	.594**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.056	.002	.000		.000
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan5	Pearson Correlation	.727**	.469**	.619**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan6	Pearson Correlation	.792**	.643**	.525**	.277*	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.041	.000
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan7	Pearson Correlation	.228	.468**	.461**	.356**	.329*
	Sig. (2-tailed)	.094	.000	.000	.008	.014
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan8	Pearson Correlation	.495**	.396**	.519**	.295*	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.029	.000
	N	55	55	55	55	55
average	Pearson Correlation	.806**	.798**	.817**	.610**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55

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

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	8

LAMPIRAN 9 : REALIBILITAS DAN VALIDITAS KINERJA

		pertanyaan1	pertanyaan2	pertanyaan3	pertanyaan4	pertanyaan5	pertanyaan6
pertanyaan1	Pearson Correlation	1	.629**	.295*	.366**	.183	
	Sig. (2-tailed)		.000	.029	.006	.182	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan2	Pearson Correlation	.629**	1	.088	.300*	.310*	
	Sig. (2-tailed)	.000		.522	.026	.021	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan3	Pearson Correlation	.295*	.088	1	.113	.134	
	Sig. (2-tailed)	.029	.522		.410	.328	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan4	Pearson Correlation	.366**	.300*	.113	1	.288*	
	Sig. (2-tailed)	.006	.026	.410		.033	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan5	Pearson Correlation	.183	.310*	.134	.288*	1	
	Sig. (2-tailed)	.182	.021	.328	.033		
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan6	Pearson Correlation	.374**	.318*	.103	.466**	.391**	
	Sig. (2-tailed)	.005	.018	.454	.000	.003	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan7	Pearson Correlation	-.077	-.064	.226	-.201	-.013	
	Sig. (2-tailed)	.575	.641	.097	.142	.926	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan8	Pearson Correlation	.218	.243	.097	-.102	.060	
	Sig. (2-tailed)	.109	.074	.483	.457	.664	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan9	Pearson Correlation	.203	-.008	-.008	.352**	-.336*	
	Sig. (2-tailed)	.136	.953	.956	.008	.012	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan10	Pearson Correlation	.268*	.236	.178	.019	.201	
	Sig. (2-tailed)	.048	.083	.193	.892	.142	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan11	Pearson Correlation	.319*	.164	.102	-.045	.141	
	Sig. (2-tailed)	.018	.231	.460	.745	.303	
	N	55	55	55	55	55	
pertanyaan12	Pearson Correlation	.296*	.131	-.027	.063	-.135	
	Sig. (2-tailed)						
	N						



	Sig. (2-tailed)	.028	.342	.843	.646	.325
	N	55	55	55	55	55
pertanyaan13	Pearson Correlation	.641**	.422**	.637**	.241	.026
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.077	.849
	N	55	55	55	55	55
average	Pearson Correlation	.709**	.559**	.450**	.420**	.321*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001	.017
	N	55	55	55	55	55

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

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	13

#### LAMPIRAN 10 : STRUKTUR ORGANISASI

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 <sup>a</sup>	.507	.478	.22333

a. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.613	3	.871	17.466	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2.544	51	.050		
	Total	5.157	54			

a. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.578	.532		1.087	.282
	MOTIVASI	.521	.080	.695	6.550	.000
	KEPEMIMPINAN	.246	.053	.479	4.671	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.378	.070	.537	5.326	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

**Correlations**

		MOTIVASI	KEPEMIMPINAN	LINGKUNGAN KERJA	KINERJA
			N		
MOTIVASI	Pearson Correlation	1	-.249	-.264	.540**
	Sig. (2-tailed)		.067	.052	.000
	N	55	55	55	55
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	-.249	1	-.063	.297*
	Sig. (2-tailed)	.067		.649	.027
	N	55	55	55	55
LINGKUNGAN KERJA	Pearson Correlation	-.264	-.063	1	-.077
	Sig. (2-tailed)	.052	.649		.577
	N	55	55	55	55
KINERJA	Pearson Correlation	.540**	.297*	-.077	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.577	
	N	55	55	55	55

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

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