

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
BADAN DIKLAT PROVINSI JAWA TENGAH**



**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada  
Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis  
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh:**

**HARDINO FEBRIANSYAH PUTRA  
NIM. C2A007059**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2012**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Hardino Febriansyah Putra  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007059  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN  
DIKLAT PROVINSI JAWA TENGAH  
Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE, MSi

Semarang, April 2012

Dosen Pembimbing,

Dr. Suharnomo, SE, MSi  
NIP. 197007221998021002

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Hardino Febriansyah Putra  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007059  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen  
Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN  
DIKLAT PROVINSI JAWA TENGAH

**Telah dinyatakan Lulus Ujian pada tanggal 20 Juni 2012**

Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, SE, MSi (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)
3. Ismi Darmastuti, SE, MSi (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Hardino Febriansyah Putra, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN DIKLAT PROVINSI JAWA TENGAH”, adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Semarang, Juni 2012

Yang membuat pernyataan,

( Hardino Febriansyah Putra )

NIM: C2A007059

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Hai orang-orang yang beriman, minta tolonglah kamu dengan sabar dan sholat.  
Sesungguhnya Allah beserta orang-orang sabar.”

**(QS. Al-Baqarah [2]: 153)**

“Cukuplah Allah menjadi penolong kami dan Allah sebaikbaik pelindung.  
(*Hasbunnallahu wa nima al-wakiil*)”

**(HR. Bukhari)**

“Menuntut ilmu wajib hukumnya dari dalam kandungan sampai ke liang lahat.”

**(Dino)**

Karya ini dengan penuh kebanggaan aku persembahkan:  
Untuk kedua orangtuaku yang jasanya takkan  
tergantikan oleh apapun.

**Papa Haris Sutarto dan Mama Indah Priyantini**

Tanpa mereka, skripsi ini mungkin takkan pernah ada  
dan lahir.

## ABSTRACT

The purposes of this study are to investigate and analyze the influence of leadership, motivation, and work environment on employee performance of Education and Training Agency of Central Java Province. In this study, the researcher uses *proportionate random sampling* technique, with 124 respondents as the total sample.

In accordance with the purposes described above, this study formulates three hypotheses namely whether leadership has influence on employee performance of Education and Training Agency of Central Java Province, whether motivation has influence on employee performance of Education and Training Agency of Central Java Province, and whether work environment has influence on employee performance of Education and Training Agency of Central Java Province.

To ease the troubleshooting, this study employs analysis method of double liner regression with the help of SPSS 13.0. The results of this study are leadership has positive influence which is significant on employee performance, motivation has positive influence which is significant on employee performance, and work environment has positive influence which is significant on employee performance. The suggestion for the further research is to better consider the variables which are closely related to the variables in this study.

Key words: leadership, motivation, work environment, and performance.

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *proportionate random sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 124 orang responden.

Sesuai dengan tujuan di atas maka dalam penelitian ini dirumuskan tiga hipotesis, yaitu: kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.

Untuk memudahkan pemecahan masalah, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 13.0. Hasil penelitian ini adalah: kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Saran-saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya mempertimbangkan variabel-variabel lain yang masih erat kaitannya dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN DIKLAT PROVINSI JAWA TENGAH”.

Saya menyadari bahwa skripsi yang saya tulis ini bukan merupakan suatu yang instan. Namun merupakan buah dari suatu proses yang relatif panjang, menyita segenap waktu, tenaga dan pikiran. Penulisan skripsi ini saya lakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. Yang pasti, tanpa segenap doa dan dukungan dari berbagai pihak mustahil saya sanggup untuk menyelesaikan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, ucapan terima kasih saya berikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohammad Nasir, Msi., Akt., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE, MSi, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan, saran, masukan kepada penulis selama menyelesaikan Skripsi.
3. Seluruh dosen pengajar, staf tata usaha, dan petugas perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Kepala Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia memberikan ijin, serta para pegawai yang telah bersedia menjadi responden penelitian.
5. Kedua orangtuaku tercinta “Papa Haris Suharto dan Mama Indah Priyantini”, terima kasih atas segala doa, semangat dan dukungannya selama ini, baik moril maupun materiil. Love u so much ...
6. Kedua adikku tersayang “Silvia Monica Putri dan Muhammad Kevin Bagaskara”, terima kasih atas semangat yang diberikan agar kakak cepat lulus. Thank you and love u all ...



7. Seluruh sahabat mahasiswa Manajemen Reguler 2007 FE UNDIP Semarang khususnya konsentrasi Sumber Daya Manusia, yang memberikan semangat pada masa perkuliahan dan bantuan selama penyusunan skripsi.
8. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan semangat baik langsung atau tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, Juni 2012

Hardino Febriansyah Putra  
NIM. C2A007059

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Permasalahan .....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan .....	11
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	12
2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	12
2.1.1 Kepemimpinan .....	12
2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan.....	12
2.1.1.2 Komitmen Pemimpin.....	16
2.1.2 Motivasi .....	21
2.1.2.1 Pengertian Motivasi dan Teori Motivasi .....	21
2.1.2.2 Manfaat Motivasi Kerja.....	26
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	27
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	28
2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja .....	28
2.1.3.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja .....	30
2.1.4 Kinerja .....	33
2.1.4.1 Pengertian Kinerja .....	33
2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	34
2.1.4.2 Mengukur Kinerja .....	36
2.1.5 Penelitian Terdahulu.....	40
2.2 Kerangka Pemikiran.....	42
2.3 Hipotesis .....	44
BAB III METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	45

3.2 Populasi dan Sampel .....	48
3.2.1 Populasi .....	48
3.2.2 Sampel .....	48
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	49
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	50
3.5 Metode Analisis Data .....	50
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	52
4.1.1 Sejarah Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah .....	52
4.1.2 Dasar Hukum .....	53
4.1.3 Visi dan Misi .....	55
4.1.4 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi .....	56
4.1.5 Struktur Organisasi .....	58
4.2 Deskripsi Umum Responden Penelitian .....	62
4.2.1 Kuesioner Responden .....	62
4.2.2 Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	63
4.2.3 Deskripsi Umur Responden .....	64
4.2.4 Deskripsi Tingkat Pendidikan Terakhir Responden .....	65
4.2.5 Deskripsi Lama Kerja Responden .....	66
4.2.5 Deskripsi Pangkat/Golongan Responden .....	66
4.3 Analisis Data .....	67
4.3.1 Analisis Deskripsi Variabel .....	67
4.3.1.1 Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan .....	68
4.3.1.2 Analisis Deskripsi Variabel Motivasi .....	71
4.3.1.3 Analisis Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja .....	73
4.3.1.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja .....	75
4.3.2 Hasil Pengujian Kualitas Data .....	77
4.3.2.1 Hasil Uji Validitas Data .....	77
4.3.2.2 Hasil Uji Reliabilitas Data .....	79
4.3.3 Hasil Pengujian Asumsi Klasik .....	80
4.3.3.1 Pengujian Multikolinieritas .....	81
4.3.3.2 Pengujian Heteroskedastisitas .....	81
4.3.3.3 Pengujian Normalitas .....	83
4.3.4 Analisis Regresi Linier Berganda .....	84
4.3.5 Pengujian Hipotesis .....	85
4.3.6 Koefisien Determinasi .....	87
4.4 Pembahasan .....	90
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Keterbatasan .....	93
5.3 Saran .....	94
5.3.1 Implikasi Kebijakan .....	94
5.3.2 Saran Penelitian Mendatang .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pencapaian Indikator Sasaran Kerja Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2010 .....	7
Tabel 1.2 Rekapitulasi Apel Pagi dan Siang Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah (Bulan Mei – Agustus 2011) .....	9
Tabel 3.1 Tabel Pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah .....	49
Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner .....	63
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	63
Tabel 4.3 Umur Responden .....	64
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden .....	65
Tabel 4.5 Lama Kerja Responden .....	66
Tabel 4.6 Pangkat/Golongan Responden .....	67
Tabel 4.7 Pernyataan Responden Tentang Kepemimpinan .....	68
Tabel 4.8 Pernyataan Responden Tentang Motivasi .....	71
Tabel 4.9 Pernyataan Responden Tentang Lingkungan Kerja .....	73
Tabel 4.10 Pernyataan Responden Tentang Kinerja .....	75
Tabel 4.11 Hasil Validitas Variabel Kepemimpinan .....	77
Tabel 4.12 Hasil Validitas Variabel Motivasi .....	77
Tabel 4.13 Hasil Validitas Variabel Lingkungan Kerja .....	78
Tabel 4.14 Hasil Validitas Variabel Kinerja .....	79
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas .....	80
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Multikolinieritas .....	81
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	84
Tabel 4.18 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Maslow's Need Hierarchy</i> .....	22
Gambar 2.2 Ciri-ciri Orang yang Termotivasi (Gomes, 2003).....	27
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir .....	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	58
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas .....	82
Gambar 4.3 Pengujian Normalitas .....	83

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi memiliki kedudukan yang penting pada pelaksanaan proses kerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya, manusia dalam organisasi ini menjadi elemen utama dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya yang lain tentunya tidak akan bisa dimanfaatkan. Meskipun banyak faktor yang mempengaruhi organisasi seperti mesin-mesin modern, modal yang kuat, teknologi dan sistem yang canggih, tetapi tanpa adanya manusia yang menangani dan mengelolanya tidak akan berarti bagi perkembangan organisasi.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompetensi maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan. Banyaknya keunggulan yang dimiliki organisasi, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya komunitas pegawai yang berkeahlian, kompeten, berdedikasi tinggi terhadap organisasi serta memiliki kinerja yang optimal (Samsudin, 2006).

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Simamora (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari

output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan menurut Simamora dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun nonfisik maupun nonmaterial.

Seorang pegawai dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Keberhasilan mereka dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang maksimal dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien, guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Faktor yang paling menarik dikaji atau diteliti dari variabel kinerja adalah kepemimpinan. Robbins (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan

kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Kepemimpinan tidak bisa lepas dari pembicaraan manajemen. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari pemimpin. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya, sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Karena masalah-masalah yang dihadapi setiap organisasi bervariasi, maka pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan tujuan yang dihadapi. Mengatasi masalah yang kompleks ini, suatu organisasi perlu melakukan peningkatan kinerja melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Penilaian kinerja seorang pimpinan dapat dilihat melalui proses kerja karena dalam proses kerja inilah, seorang pemimpin memiliki keinginan untuk berprestasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan



suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Mengingat pentingnya tuntutan produktivitas pegawai dalam suatu organisasi, motivasi kerja juga harus menjadi perhatian pengelola organisasi. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2000), motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Wexley dan Yukl (2001), motivasi diartikan sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa motivasi merupakan pemberian atau penimbulan motif, sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2002). Hal itu dapat

dilihat dengan para pegawai yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan atau karena adanya perintah dari pimpinan. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti karena tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat besar dan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas pekerjaan pegawai karena tanpa adanya motivasi kerja dari para pegawai niscaya pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dan lancar. Motivasi kerja dapat dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi kelancaran proses pembentukan, pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia (Mildawani, 1997, h.9).

Demi tercapainya tujuan organisasi, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin. Melihat pentingnya pegawai dalam organisasi, maka pegawai diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai. Dengan motivasi kerja yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Disamping itu untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah lingkungan kerja. Menurut Doelhadi (2001), lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai sangat peduli sekali dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan

kerja yang menyenangkan, seperti kondisi kantor yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dsb., akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Organisasi harus mengusahakan agar pegawainya dapat berpandangan positif terhadap lingkungan kerjanya, karena lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam pekerjaan yang dilakukan. Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti kondisi perusahaan yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dsb., akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kondisi lingkungan kerja yang baik berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena peran penting dalam mengurangi rasa cepat lelah serta menghilangkan atau mengurangi rasa bosan sehingga semangat kerja meningkat, betah di tempat kerja dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Begitu juga dengan lingkungan non fisik yang baik, seperti terpenuhinya kebutuhan pegawai, pedoman kerja yang jelas, hubungan yang harmonis antara pegawai dengan rekan kerja dan atasannya, dapat menimbulkan rasa nyaman pada pegawai sehingga motivasinya meningkat.

Badan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Provinsi Jawa Tengah adalah lembaga pendidikan pemerintah yang telah terakreditasi, yang mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah di bidang pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan, peningkatan kualitas atau profesionalisme maupun perubahan sikap perilaku aparatur (PNS).

Tugas pokok Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah yakni membantu Gubernur dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah memiliki fungsi: (1) Perumusan kebijakan teknis bidang pendidikan dan pelatihan aparatur; (2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur; (3) Pembinaan, fasilitasi dan pelaksanaan tugas di bidang pengembangan dan pengendalian mutu pendidikan dan pelatihan, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis, pendidikan dan pelatihan fungsional lingkup provinsi dan kabupaten/kota; (4) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang pendidikan dan pelatihan aparatur; (5) Pelaksanaan kesekretarian badan; dan (6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal, perlu didukung oleh ketersediaan pegawai yang memadai baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Berkaitan dengan itu didalam mencapai tugas dan fungsi, Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah menetapkan suatu target kinerja tahunan. Pada tahun 2010, Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah menetapkan target kinerja yang meliputi 7 program utama, yaitu:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Indikator Sasaran Kinerja Badan Diklat**  
**Provinsi Jawa Tengah Tahun 2010**

No	Program Utama	Indikator Kinerja Output				
		Uraian	Target	Realisasi		
1	Pemakaian kekayaan daerah	Penerimaan dan retribusi pemakaian kekayaan daerah	Rp.1.354.400.000	Rp.1.175.000.000		
2	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Pengadaan Materai	1.000 bh	1.000 bh		
		Pembayaran Rekening Listrik, air, telepon, internet dan faximili serta PBB	12 bln	12 bln		
		Terbitnya Polis Asuransi	5 polis	5 polis		
		Pemeliharaan kebersihan gedung	17 unit	17 unit		
		Pengadaan alat tulis kantor	12 bln	12 bln		
		Pengadaan barang cetakan dan penggandaan	12 bln	12 bln		
		Pengadaan komponen instalasi listrik/penerangan	12 bln	12 bln		
		Pengadaan peralatan rumah tangga	12 bln	12 bln		
		Pengadaan bahan bacaan	12 bln	12 bln		
		Pengadaan jamuan makan untuk peserta rapat dan tamu	12 bln	12 bln		
		Pemberian lumpsom dan transport perjalanan dinas	444 OH	451 OH		
		Pemberian honorarium bulanan dan tim untuk mendukung pelayanan kantor	12 bln	12 bln		
		3	Peningkatan sarana dan prasarana aparatur	Penyediaan urinoir, dapur kering, Aula Lab. Bahasa serta pagar bumi	3 unit	1 unit
				Pemeliharaan bangunan gedung dan taman	14 unit Gdg	14 unit Gdg
Pemeliharaan kendaraan dinas	9 unit			9 unit		
Pemeliharaan perlengkapan penunjang gedung kantor	449 unit			449 unit		
Pemeliharaan mebelair	12 bln			12 bln		
Pemeliharaan barang inventaris peralatan kantor dan rumah tangga	632 unit			632 unit		
Perawatan buku	324 expl			324 expl		
Penyediaan sarana dan prasarana	15 jenis brg			13 jenis brg		
4	Peningkatan disiplin aparatur	Pengadaan Pakaian Dinas Harian dan Pakaian Olah Raga bagi karyawan	480 stel	500 stel		
5	Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur	Pengiriman Pegawai badan diklat Prov. Jateng untuk mengikuti Diklat / Kursus / Work Shop	130 Pns	90 Pns		
		Pelaksanaan Rakornis Program Diklat, Dokumentasi Data Peserta Diklat Dan Pencarian Berita untuk Website	4 keg	4 keg		

6	Penyelenggaraan pemerintahan umum	Penyempurnaan kurikulum, silabi dan modul Diklat.	15 mdl	15 mdl
		Penyusunan kurikulum, silabi dan modul Diklat	28 mdl	25 mdl
		Pemantauan dan Evaluasi Penyelenggaraan Diklat di Jawa Tengah	154 dok	154 dok
		Evaluasi Dampak Diklat bagi Alumni Diklat di Bandiklat Prov. Jateng	1 dok	1 dok
		Evaluasi Pra Diklat dan Pemantauan serta evaluasi penyelenggaraan Diklat di Kabupaten/Kota se Jawa Tengah	52 dok	52 dok
		Fasilitasi penyusunan kurikulum & silabi Diklat baru	11	11
		Penerbitan Warta Diklat	5 edisi	5 edisi
		Pencetakan Leaflet	1.500 expl	1.500 expl
		Pencetakan Kalender	1.300 expl	1.300 expl
		7	Penyelenggaraan kepegawaian dan perangkat daerah	Penyelenggaraan Diklat Teknis
Fasilitasi Penyelenggaraan Diklat Teknis Kab/ Kota se Jawa Tengah	12 Kab/ Kota			12 Kab / Kota
Penyelenggaraan Diklat Fungsional	9 kali			9 kali
Penyelenggaraan Diklat Prajabatan, Kepemimpinan dan Manajemen Kepemimpinan Daerah	11 kali			11 kali
Fasilitasi Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan di Kab/ Kota se Jawa Tengah	35			35

Sumber: Laporan Penetapan Kinerja Diklat Provinsi Jawa Tengah (2010)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa dari 7 program utama kinerja yang sudah ditentukan tidak semua bisa dicapai, ini artinya masih belum optimalnya kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya terhadap beberapa indikator sasaran kinerja, diantaranya dalam hal penerimaan dan retribusi pemakaian kekayaan daerah, penyediaan dan peningkatan sarana dan prasarana yang masih terhambat.

Dalam upaya menciptakan kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah. Dimana masih ada kendala lain di Badan Diklat Provinsi

Jawa Tengah antara lain pegawai datang kerja terlambat, istirahat lebih awal dan terlambat masuk bekerja, tidak patuh terhadap atasan, bekerja malas-malasan, sering meninggalkan tugas dan pekerjaan, ada pedagang masuk ke ruangan yang menawarkan produk, kurangnya sarana dan prasarana, pulang kerja lebih awal. Sehingga mengakibatkan kinerja pegawai menurun yang disebabkan kepemimpinan yang masih kurang baik, motivasi pegawai yang rendah dalam mengerjakan pekerjaan dan didukung dengan lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga pekerjaan pegawai tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah”.

## **1.2 Permasalahan**

Pegawai dinilai baik kinerjanya apabila melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasinya. Akan tetapi harapan ini bagi organisasi sering tidak dapat dipenuhi oleh pegawai tersebut. Hal ini terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain: Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja. Berdasarkan hasil pengamatan di Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari capaian target dari beberapa program kinerja yang belum mencapai 100% serta hasil rekapitulasi apel yang belum menunjukkan angka 100%. Hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor tadi, yaitu kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja. Dengan demikian, dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritik, hasil penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya studi tentang manajemen, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, serta sebagai bahan referensi bagi peneliti mendatang yang ingin mengkaji masalah yang sama.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini bertujuan untuk dapat memberi masukan yang berarti bagi Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah, terutama mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi dan manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan dan manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan (Nawawi, 2003).

Robbins (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan), pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2004) "Kepemimpinan" bukanlah sekedar bakat atau sesuatu yang hanya dapat diperoleh sebagai faktor keturunan atau bawaan, tetapi dapat dimiliki oleh setiap orang melalui proses belajar artinya kepemimpinan itu dapat dipelajari.

Suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi: yaitu mampu

mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama (Kartono, 1991).

Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk memprakarsai tindakan anggota kelompok dalam upaya memecahkan masalah kelompok atau mencapai tujuan kelompok.

Kepemimpinan adalah suatu fungsi yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi, sebab kepemimpinan itulah yang setiap kali mengambil keputusan tentang hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi atau kelompok (Mangkuprawira, 2004).

Mengingat kepemimpinan bukan merupakan sifat bawaan atau turunan, maka setiap orang mempunyai peluang untuk dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan dapat dilakukan setiap orang, namun orang yang memiliki hak dan wewenang untuk menjalankan tugas kepemimpinan disebut pimpinan. Meskipun demikian tidak sedikit pemimpin yang kurang mampu menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik, sebaliknya seseorang yang bukan pemimpin dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik.

Menurut Sutarto (1998), kepemimpinan adalah suatu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa dalam mendiskripsikan kepemimpinan senantiasa terdapat variabel-variabel: (1) adanya seorang pemimpin, (2) adanya kelompok yang dipimpin, (3) adanya tujuan yang ingin dicapai, (4) adanya aktivitas, (5) adanya interaksi, dan (6) adanya otoritas.

Mangkuprawira (2004) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Mangkuprawira (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan penting dalam kehidupan bersama dan kepemimpinan itu hanya melekat pada diri individu, dan kepemimpinan itu harus mengena kepada setiap pegawai yang dipimpinnya. Hal ini berarti harus diakui secara timbal balik, misalnya sasaran yang dipimpin harus mengakui bahwa orang tersebut adalah pemimpinnya.

Terkait dengan soal kepemimpinan organisasi dan kemampuan memotivasi, sangat tergantung pada potensi keupayaan dan kemampuan seorang pemimpin membentuk arah, wawasan, tujuan, prinsip, dan membina budaya. Kemampuan memotivasi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan pemimpin dalam menimbulkan motivasi dalam dirinya, sehingga dapat dijadikan teladan dalam memotivasi orang lain atau pengikutnya.

Hubungan pemimpin dengan anggota berkaitan dengan derajat kualitas emosi dari hubungan tersebut, yang mencakup tingkat keakraban dan penerimaan anggota terhadap pemimpinnya. Semakin yakin dan percaya anggota kepada pemimpinnya, semakin efektif kelompok dalam mencapai tujuannya. Dalam hubungan pemimpin dengan anggotanya perlu diperhatikan antisipasi kepuasan anggota dan harus dipadukan dengan tujuan kelompok, motivasi anggota dipertahankan tinggi, kematangan anggota dalam pengambilan keputusan dan adanya tekad yang kuat dalam mencapai tujuan (Mangkuprawira, 2004).

Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan: (1) Pendayagunaan pengaruh, (2) Hubungan antar manusia, (3) Proses komunikasi, dan

(4) pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberikan serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut (Rivai, 2004).

Berdasarkan uraian-uraian di atas berarti setiap pemimpin dan calon pemimpin perlu memahami pengertian kepemimpinan, sebelum melakukan usaha meningkatkan efektivitas organisasinya. Untuk itu pada giliran berikutnya seorang pemimpin dan calon pemimpin perlu pula mengetahui dan memahami berbagai teori kepemimpinan dan teori-teori pendukungnya, agar memiliki wawasan sejalan dengan orientasi baru dalam kepemimpinan.

Wawasan sebagai orientasi baru itu selain perlu dipahami juga harus dapat diimplementasikan dalam mewujudkan kepemimpinannya untuk mengefektifkan organisasi, agar memberi manfaat yang lebih besar bagi pemimpin, anggota organisasi yang dipimpin, masyarakat khususnya pihak yang dilayani organisasinya, bahkan juga untuk bangsa dan negaranya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Siagian (2008), ada tiga macam gaya kepemimpinan yang telah dikenal secara luas, yaitu:

- (a) Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang mengarah kepada pengambilan keputusan sebagai keputusan bersama dan seluruh anggota sistem sosial yang bersangkutan.
- (b) Otokrasi, yaitu kepemimpinan yang mengarah kepada pengambilan keputusan tergantung kepada pemimpinnya sendiri.
- (c) *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan kepada masing-masing anggota sistem sosial itu sendiri.

Gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu kelompok atau masyarakat tergantung pada situasi yang terdapat pada kelompok masyarakat tersebut. Dalam situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan cenderung gaya kepemimpinannya bersifat otoriter. Pada situasi di mana hubungan antara anggota dengan pemimpinnya sedang-sedang saja atau anggota kelompok sangat dipentingkan, maka gaya kepemimpinan lebih diarahkan pada gaya kepemimpinan yang demokratis.

#### **2.1.1.2 Tanggung Jawab Pemimpin**

Seorang pemimpin yang baik harus memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Tanggung jawab merupakan salah satu bentuk manifestasi dari kewenangan yang diberikan anggota sistem sosialnya kepada pemimpinnya.

Rivai (2004) menguraikan 10 tanggung jawab pemimpin, yang merupakan petunjuk cara pemimpin menyelesaikan banyak hal yang luar biasa dalam organisasi, yaitu:

- (1) Mencari kesempatan yang menantang untuk mengubah, mengembangkan, dan melahirkan inovasi, komitmen ini dapat dilakukan dengan:
  - a. Memperlakukan setiap tugas sebagai petualangan
  - b. Memperlakukan setiap tugas baru sebagai permulaan, bahkan seandainya bukan
  - c. Mempertanyakan status quo
  - d. Mendorong orang mencari gagasan
  - e. Memasukkan pengumpulan gagasan sebagai agenda pemimpin

- f. Pergi ke luar dan menemukan sesuatu yang perlu diperbaiki
  - g. Menugaskan orang untuk memanfaatkan dan meraih kesempatan,
  - h. Memperbaharui tim atau anggota
  - i. Menambah petualangan dan kesenangan kepada setiap orang (bawahan)
  - j. Mempelajari keahlian baru dan mengikuti pelajaran tambahan.
- (2) Melakukan eksperimen, mengambil resiko, dan belajar dari kesalahan yang menyertai:
- a. Melakukan eksperimen (percobaan) dalam skala kecil.
  - b. Menciptakan suasana aman bagi orang lain untuk melakukan eksperimen.
  - c. Menyingkirkan tindakan yang dapat memunculkan amarah
  - d. Bekerja bahkan dengan gagasan yang mula-mula kedengaran aneh
  - e. Menghargai orang yang berani mengambil resiko
  - f. Melakukan evaluasi tentang setiap kegagalan
  - g. Memberikan teladan mengambil resiko
  - h. Mendorong pemikiran adanya peluang atau kemungkinan
  - i. Memaksimalkan kesempatan untuk berbagai pilihan
  - j. Membuat jabatan resmi sebagai pilihan
- (3) Membayangkan masa depan untuk meningkatkan semangat, hal ini ditempuh dengan:
- a. Memikirkan lebih dulu masa lalu
  - b. Menetapkan tujuan yang diinginkan
  - c. Menulis artikel tentang bagaimana membuat perbedaan
  - d. Menulis pernyataan wawasan secara singkat
  - e. Bertindak berdasarkan intuisi (bisikan hati)

- f. Menguji pengandaian
  - g. Menjadi pakar masa depan
  - h. Berlatih dengan visualisasi dan pengukuhan
- (4) Mengajak orang lain dalam wawasan bersama dengan menghimbau nilai-nilai, perhatian, harapan, dan impian mereka, dengan cara-cara berikut:
- a. Mengenali pengikut
  - b. Menemukan sesuatu landasan bersama
  - c. Mengembangkan kecakapan antarpribadi
  - d. Menghembuskan nafas kehidupan ke dalam wawasan pemimpin
  - e. Bicara secara positif
  - f. Membuat apa yang tidak nyata menjadi nyata
  - g. Mendengarkan lebih dahulu dan sering meminta penjelasan lebih jauh.
- (5) Menganjurkan kerja sama dengan mengemukakan tujuan dengan penuh kerjasama dan membina kepercayaan
- a. Selalu mengatakan kita bukan “aku” atau “kami”
  - b. Meningkatkan interaksi
  - c. Berfokus pada perolehan, bukan kehilangan
  - d. Membuat daftar alat pembayaran alternatif
  - e. Membentuk kemitraan perencanaan dan pemecahan masalah
  - f. Melakukan pemeriksaan kerjasama
  - g. Berjalan lebih dahulu atau di depan anggota
- (6) Memperkuat orang dengan memberikan kekuasaan, menyediakan pilihan, mengembangkan kecakapan, memberikan tugas penting, dan menawarkan dukungan yang kelihatan dengan cara:

- a. Memperbesar lingkup pengaruh orang lain
  - b. Memastikan bahwa tugas yang didelegasikan relevan
  - c. Mendidik dan mendidik
  - d. Melangsungkan pertemuan
  - e. Membuat dan menjalin hubungan-hubungan dengan pihak lain
  - f. Menjadikan orang lain sebagai pahlawan.
- (7) Memberikan teladan dengan berperilaku secara konsisten dengan wawasan bersama, hal ini dapat dilakukan dengan:
- a. Instrospeksi diri
  - b. Menulis kegiatan kepemimpinan
  - c. Menulis pujian pribadi dan pujian kepada organisasi
  - d. Membuka dialog tentang nilai-nilai pribadi dan bersama
  - e. Memeriksa tindakan
  - f. Bertukar tempat
  - g. Bersikap dramatis
  - h. Menceritakan kisah (pengalaman) saat memberi pelajaran
- (8) Mencapai kemenangan kecil yang dapat meningkatkan kemajuan secara konsisten dan membina komitmen
- a. Mengambilnya secara pribadi.
  - b. Membuat rencana
  - c. Menciptakan model
  - d. Menghimbau sukarelawan
  - e. Menggunakan papan pengumuman
  - f. Menjual keuntungan



- g. Mengajak orang lain makan malam (atau makan pagi)
- (9) Menghargai sumbangan individu kepada keberhasilan setiap proyek (kegiatan)
- a. Bersifat kreatif tentang imbalan dan penghargaan serta memberikannya secara pribadi.
  - b. Memberikan penghargaan di muka umum
  - c. Merancang imbalan dan penghargaan sistem peran serta
  - d. Memberikan umpan balik sambil berjalan
  - e. Menciptakan Pygmalion
  - f. Menemukan orang yang melakukan banyak hal dengan benar
  - g. Melatih anak buah.
- (10) Merayakan keberhasilan tim secara teratur, dengan cara:
- a. Jadwalkan perayaan
  - b. Memberi pujian
  - c. Menjadi bagian orang yang memberi penghargaan
  - d. Bersenang-senang
  - e. Menetapkan jaringan sosial dan mendukungnya
  - f. Tetap mencintai
  - g. Merencanakan perayaan sekarang juga.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan ciri-ciri aktivitas seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

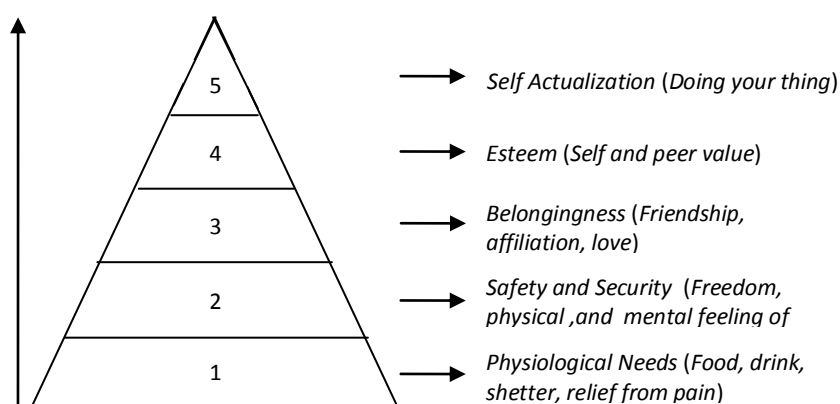
## **2.1.2 Motivasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi dan Teori Motivasi**

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, di bawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Menurut Mangkunegara (2007) bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Selanjutnya Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).

Gambar 2.1 di bawah ini menggambarkan tentang Teori Kebutuhan Model Maslow.



Sumber: Mangkunegara (2007)

**Gambar 2.1. Maslow's Need Hierarchy**

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*). Teori ini dikemukakan oleh BF Skinner, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f ( R \ \& \ C )$$

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) – primer/sekunder

C = *Consequences* (Akibat) – positif/negatif

Menurut Skinner (Gomes, 2003), motivasi seseorang bekerja tergantung pada *reward* yang diterimanya dan *punishment* yang akan dialaminya nanti. Penguatan

adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan symbol(a), kinerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan symbol), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau mcnghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

*Reward* adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; (b) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, symbol (bintang) dan penugasan yang menarik.

Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para pegawai harus: (a) memenuhi kebutuhan pegawai; (b) dibandingkan dengan *reward* yang diberikan oleh perusahaan lain; (c) didistribusikan secara wajar dan adil; (d) dapat diberikan dalam berbagai bentuk; dan (e) dikaitkan dengan prestasi.

Teori Harapan (*Expectancy Theory*). Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom (1964). Teori ekspetansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh

keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: “Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya”.

Menurut Vroom (Wibowo, 2008), motivasi kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif.

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan, dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan (Mangkunegara, 2007).

Selain teori ekspektansi di atas, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut:

$$M = \{(E - P)\} \{(P - O) V\}$$

Keterangan:

M = Motivasi

E = Pengharapan (*Expectation*)

P = Prestasi (*Performance*)

O = Hasil (*Outcome*)

V = Penilaian (*Value*)

Secara sederhana, dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenai *The Expectancy Model* yang menyatakan. “Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaiannya”.

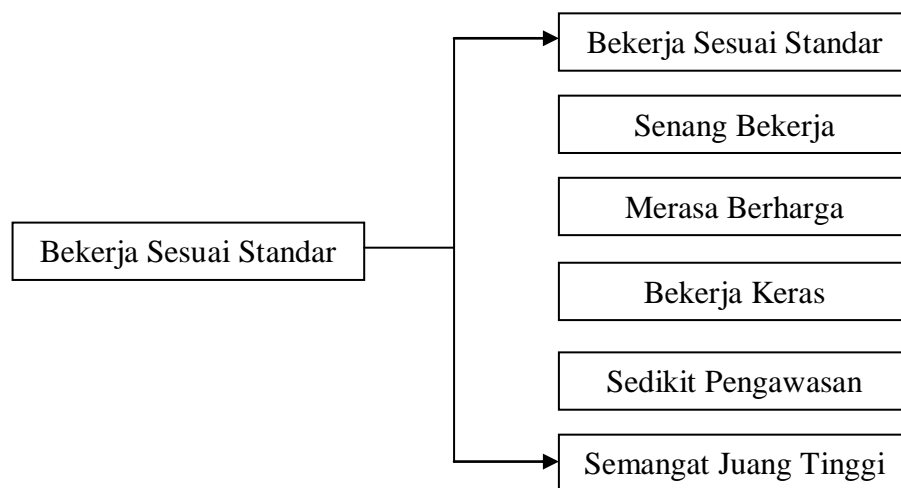
Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus (Gomes, 2003):

1. Mengakui bahwa setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
2. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang pegawai. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama pegawai, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
3. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

#### **2.1.2.2 Manfaat Motivasi Kerja**

Menurut Gomes (2003) manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang

benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Gomes, 2003).



**Gambar 2.2. Ciri-ciri Orang yang Termotivasi (Gomes, 2003)**

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Gomes (2003) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic*

*motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggung jawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam factor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.



### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang mempengaruhi individu. Kerja adalah aktifitas manusia baik fisik maupun mental yang didasarkan adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan (As'ad, 2002).

Kartono (1999) mengemukakan bahwa lingkungan kerja menyangkut kondisi-kondisi materiil dan psikologis yang ada dalam organisasi. Kondisi-kondisi materiil menyangkut keadaan di dalam ruang kerja. Sedangkan kondisi psikologis menyangkut hubungan antara pegawai dengan pimpinan dan sesama rekan kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi psikologis yang ada dalam suatu lingkungan organisasi atau organisasi dan dianggap memiliki pengaruh terhadap perilaku anggotanya.

Menurut Ahyari (1994) lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari, yang meliputi pelayanan pegawai, kondisi kerja dan hubungan pegawai. Lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik atau menyenangkan akan membawa pengaruh yang baik pada semua pihak baik para pekerja, pimpinan ataupun pekerjaannya (Anoraga, 2001).

Lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktifitas, maka kondisi lingkungan kerja yang baik harus dicapai agar pegawai/pegawai merasa betah dan nyaman di dalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada

meningkatnya kualitas pekerjaan, mengurangi ketenangan pada mata dan keinginan rohaniyah, serta yang terpenting semangat kerja lebih baik dan prestise yang lebih baik untuk instansi yang bersangkutan.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: perlengkapan kantor, mesin-mesin kantor dan tata ruang kantor, merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan fisik kantor pada umumnya. Lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari yang menyenangkan, enak dan nyaman akan membuat pegawai betah tinggal dikantor, sehingga tugas dan pekerjaannya dapat mencapai hasil yang baik.

Adapun komponen-komponen dari lingkungan kerja kebanyakan menurut Moekijat (1995) adalah: 1) Penerangan, 2) Warna, 3) Udara, 4) Suasana, 5) Tata ruang kantor. Sedangkan menurut Nitisemito (1984:184) faktor faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja: 1) Pewarnaan, 2) Kebersihan, 3) Pertukaran udara, 4) Penerangan, 5) Keamanan, 6) Kebisingan.

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Frasser (1983) adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan fisik. Lingkungan fisik merupakan segala sesuatu dari molekul (faktor-faktor fisik) yang ada di sekitar pekerja yang dianggap perlu dan dapat mempengaruhi dalam pelaksanaan kerja. Lingkungan fisik, meliputi:

a) Peralatan kerja

Alat dan bahan yang tersedia merupakan komponen yang sangat menunjang dalam aktivitas pekerjaan. Peralatan kerja (fasilitas) yang masih layak pakai, misalnya: kendaraan operasional, komputer, mesin produksi, akan memudahkan pekerjaan pegawai.

b) Sirkulasi udara

Sirkulasi udara dalam ruangan kerja sangat diperlukan. Sirkulasi udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari pegawai, dan sebaliknya, jika sirkulasi udara tidak lancar, terutama jika ruangan penuh dengan pegawai, maka pegawai akan merasakan pengap dan sesak. Akibatnya akan sangat mempengaruhi pekerjaan pegawai.

c) Penerangan

Dalam melaksanakan tugas, pegawai membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian. Penerangan dalam bekerja tidak hanya bersumber pada penerangan listrik, tetapi penerangan sinar matahari juga sangat diperlukan.

d) Tingkat kebisingan

Kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan kesalahan atau kerusakan, akibatnya akan menimbulkan kerugian.

e) Pewarnaan

Pewarnaan berhubungan dengan kejiwaan seseorang. Warna dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Masalah pewarnaan bukan hanya pewarnaan dinding saja tetapi sangat luas termasuk pewarnaan mesin-mesin, pewarnaan peralatan, pewarnaan seragam, juga perlu mendapat perhatian.

f) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang, sehingga dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih berdisiplin. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat pegawai bekerja, tetapi jauh lebih luas, misalnya: kebersihan kamar mandi, konstruksi gedung yang memudahkan untuk membersihkannya (seperti: lantai keramik).

g) Tata ruang kerja

Tata ruang kerja merupakan penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang tersebut. Penyusunan alat-alat kerja pada letak yang tepat dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tata ruang kerja, antara lain: perlu memperhatikan jarak terpendek (efisiensi), perlu memperhatikan rangkaian yang sejalan dengan urutan penyelesaian tugas, menggunakan sepenuhnya ruangan yang ada dan dapat diubah atau disusun kembali.

2) Lingkungan psikososial (non fisik). Lingkungan psikososial merupakan keseluruhan fenomena (peristiwa, situasi, atau kondisi) yang secara potensial mempengaruhi pekerja dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Lingkungan psikososial meliputi:

a) Kebutuhan pegawai

Kebutuhan pegawai meliputi imbalan, prestasi kerja dan adanya pengakuan dari pihak organisasi atas hasil kerja.

b) Norma kerja kelompok

Norma kerja kelompok meliputi prosedur dan pedoman yang memuat norma standar atau sasaran kerja yang dilakukan dalam kelompok.

c) Peran dan sikap pegawai

Pegawai sebagai seorang pekerja mempunyai sikap dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diembannya dan hal tersebut akan mempengaruhi perilaku. Besarnya tugas-tugas yang diberikan pada pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan fisik dan akademik, juga seimbang antara pegawai satu dengan yang lain.

d) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja menyangkut hubungan diantara pegawai itu sendiri serta kerja sama diantara pegawai. Hubungan pegawai akan menentukan tingkat produktivitas kerja dari pegawai tersebut. Hubungan yang tidak serasi akan menurunkan tingkat produktivitas kerja.

e) Hubungan dengan atasan

Hubungan dengan atasan menyangkut hubungan pegawai dan atasan dalam berkomunikasi serta kebijaksanaan atasan. Hal ini juga menyangkut perhatian dari atasan yang cukup, sehingga akan dapat mendorong terciptanya hubungan pegawai yang serasi.

## **2.1.4 Kinerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja atau prestasi kerja merupakan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Rivai, 2006). Sedangkan Gomes (2003) menyatakan

bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Mangkunegara (2007), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana.. Dalam penilaian harus dihindarkan adanya "*like dan dislike*" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Menurut Gomes (2003) secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu: faktor individu dan situasi kerja. Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
  - a. Sumberdaya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Struktur
  - e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi.

Menurut Mangkunegara (2007), ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan lain sebagainya.
2. Variabel situasional:

- a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Gomes (2003) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan
  - a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
  - b. Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
2. Faktor Motivasi
  - a. Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan
  - b. Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan egoistik
  - c. Kondisi fisik lingkungan kerja.

#### **2.1.4.3 Mengukur Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2007), ada enam metode penilaian kinerja pegawai:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.



3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja pegawai. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk direview. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.
6. Metode ranking, penilai membandingkan satu dengan pegawai lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap pegawai dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para pegawai dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari grading, penilai diberikan sejumlah

nilai total dialokasikan di antara para pegawai dalam kelompok. Para pegawai yang baik diberi nilai lebih besar daripada pegawai dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para pegawai, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Menurut Mangkunegara (2007), manfaat penilaian kinerja, adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia untuk dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dari sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Heryanto (2008) meneliti tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi di Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Pria Tangerang". Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) persamaan regresi yang diperoleh adalah:  $Y = 47,933 +$

$0,646X_1 + 0,088X_1.X_2$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Pria Tangerang; 2) Hasil analisis uji t, didapatkan nilai t-hitung gaya kepemimpinan sebesar  $2,353 > t\text{-tabel} (2,000)$  dan interaksi variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja didapatkan t-hitung  $(2,328) > t\text{-tabel} (2,000)$ , artinya ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Pria Tangerang, dan variabel motivasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Pria Tangerang; 3) Hasil uji F diperoleh F-hitung  $> F\text{-tabel}$  ;  $86,646 > 3,150$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti variabel motivasi memoderasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Pria Tangerang.

Desmaniar (2006) melakukan penelitian untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dengan judul "Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Jendral Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia". Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja memiliki hubungan yang signifikan, besar hubungan tersebut positif, sedang dengan angka korelasi ( $r = 0,501$ ), motivasi kerja dengan kinerja memiliki hubungan yang signifikan, positif dan sedang dengan  $r = 0,429$  dan antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja memiliki hubungan signifikan, positif dengan  $r = 0,568$ , besar hubungan tersebut berpedoman kepada interpretasi koefisien korelasi adalah sedang. Disamping itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kontribusi variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama terhadap kinerja adalah sebesar

32,3%, sedangkan 67,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar faktor kepemimpinan dan motivasi kerja.

Purnomo (2007) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara”. Berdasarkan hasil uji ketepatan parameter penduga diperoleh koefisien t-hitung: variabel kepemimpinan (X1) sebesar 2,080; variabel motivasi (X2) sebesar 1,844 dan variabel lingkungan (X3) sebesar 1,708. Dengan t-tabel sebesar 2,028 maka hanya variabel kepemimpinan saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Berdasarkan hasil uji ketepatan model diperoleh koefisien F-hitung = 10,028 yang lebih besar dari F-tabel = 4,08. Dengan demikian diputuskan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah organisasi, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka organisasi tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang

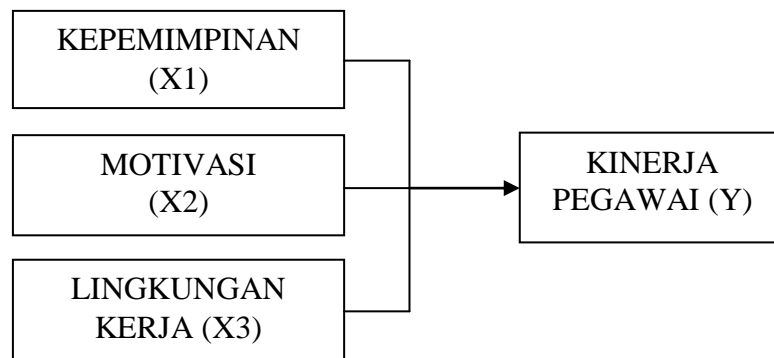
berbeda dalam memimpin. Kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Motivasi selalu menjadi perhatian utama karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang atau organisasi di dalam mencapai tujuannya. Motivasi harus menjadi perhatian pengelola organisasi. Motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat besar dan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas pekerjaan pegawai karena tanpa adanya motivasi kerja dari para pegawai niscaya pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dan lancar. Motivasi kerja dapat dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi kelancaran proses pembentukan, pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi maka kinerjanya akan meningkat.

Disamping itu untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh pada kinerja pegawai ketika bekerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti kondisi kantor yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dsb., akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Begitu juga sebaliknya, lingkungan kerja yang

tidak baik menyebabkan pegawai merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.3. Kerangka Berpikir**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.
- H2: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.
- H3: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Pada penelitian ini terdapat empat variabel yang diukur, yaitu Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Lingkungan Kerja (X3), sebagai variabel bebas, serta Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi. Kepemimpinan akan diukur berdasarkan indikator kepemimpinan yang dikembangkan oleh Singh-Sengupta (Mas'ud, 2004), yaitu:
  - a. Berkonsultasi dengan bawahan
  - b. Memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyelesaikan masalah
  - c. Berkomunikasi dengan bawahan
  - d. Memperlakukan bawahan secara sama
  - e. Membuat bawahan merasa bebas
  - f. Membuat bawahan merasa bebas meskipun bertentangan pendapat
  - g. Bergaul secara informal dengan bawahan
  - h. Menyimpan informasi penting
  - i. Berperilaku otoriter
  - j. Memandang rendah bawahan
  - k. Percaya diri dalam mengambil keputusan
  - l. Mengawasi bawahan.



- m. Menolak campur tangan bawahan
  - n. Perhatian pada bawahan
2. Motivasi ( $X_2$ ) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Variabel motivasi diukur dengan indikator-indikator berdasarkan teori hirarki kebutuhan dari Maslow yang dikembangkan oleh Porter (1962, dalam Mas'ud, 2004) sebagai berikut:
- a. Perasaan aman
  - b. Kesempatan membantu orang lain
  - c. Kesempatan mengembangkan hubungan persahabatan
  - d. Harga diri
  - e. Prestise di dalam organisasi
  - f. Prestise di luar organisasi
  - g. Wewenang pekerjaan
  - h. Kesempatan bertindak secara mandiri
  - i. Partisipasi dalam penentuan tujuan
  - j. Partisipasi dalam penentuan metode dan prosedur
  - k. Pengembangan diri
  - l. Pemenuhan diri
  - m. Keberhasilan dalam pekerjaan
3. Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang

dibebankan. Indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja mengacu pada faktor lingkungan kerja dari Frasser (1983) yaitu:

- a. Peralatan kerja (fasilitas)
  - b. Sirkulasi udara
  - c. Penerangan
  - d. Tingkat kebisingan
  - e. Kebersihan
  - f. Tata ruang kantor
  - g. Kebutuhan pegawai
  - h. Norma kerja
  - i. Hubungan dengan rekan kerja
  - j. Hubungan dengan atasan
4. Kinerja Pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja yang digunakan menurut teori yang dikembangkan Janseen (2001) dalam Mas'ud (2004), yaitu:
- a. Kuantitas kerja
  - b. Kualitas kerja
  - c. Efisiensi kerja
  - d. Standar kualitas kerja
  - e. Semangat kerja
  - f. Standar profesional kerja
  - g. Kemampuan kerja
  - h. Kemampuan kognitif

- i. Ketepatan kerja
- j. Pengetahuan kerja
- k. Kreativitas

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah suatu himpunan unit (biasanya orang, obyek transaksi, atau kejadian) dimana kita tertarik untuk mempelajarinya (Kuncoro, 2001). Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah diketahui bahwa jumlah pegawai yang sekaligus menjadi populasi pada penelitian ini yaitu sebanyak 179 orang.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 1999). Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif (mewakili). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *accidental sampling* berdasarkan bidang tugas. Untuk menentukan jumlah sampel minimal digunakan rumus Slovin (Umar, 2001), yaitu:

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

dimana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian pengambilan sampel (e = 10%)

$$n = \frac{179}{1+179(0,1^2)}$$

$$n = 64,16 = 65 \text{ orang}$$

Dengan demikian, jumlah sampel minimal berdasarkan hasil perhitungan di atas adalah 65 pegawai. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel sebanyak 124 pegawai dengan pertimbangan untuk mengatasi kuesioner yang tidak kembali atau diisi secara tidak lengkap oleh responden. Untuk lebih jelasnya, pengambilan sampel dari setiap bidang di Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah dan jumlah sampel dapat dilihat dari Tabel 3.1. di bawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Tabel Pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah**

No	Bagian	Populasi	Rumus	Perhitungan	Sampel
1	Sekretariat	90	$90/179 * 124$	62,35	62
2	Bidang Pengembangan dan Pengendalian Mutu Diklat	12	$12/179 * 124$	8,31	8
3	Bidang Diklat Kepemimpinan	18	$18/179 * 124$	12,47	13
4	Bidang Diklat Teknis	14	$14/179 * 124$	9,70	10
5	Bidang Diklat Fungsional	15	$15/179 * 124$	10,39	10
6	Widya Iswara	30	$30/179 * 124$	20,78	21
	Jumlah	179			124

Sumber: Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah (2011)

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari wawancara (*interview*), dan daftar pertanyaan (*questionnaire*).
2. Data sekunder yaitu data berupa dokumen-dokumen dari studi dokumentasi, berupa gambaran umum instansi, jumlah pegawai, struktur organisasi, sejarah dan perkembangan instansi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (*interview*) kepada pihak yang berhak dan berwenang memberikan informasi dan data pada penelitian ini.
2. Daftar pertanyaan (*questionnaire*) yang diberikan kepada pegawai Balai Diklat Semarang yang merupakan responden dalam penelitian ini.
3. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah, seperti gambaran umum Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah, visi dan misi organisasi, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi serta data lainnya yang mendukung dalam penelitian ini.

### 3.5 Metode Analisis

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis yaitu dengan analisis regresi linier berganda. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Semarang, maka penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression Analysis*) dengan persamaan sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Lingkungan Kerja

a = Koefisien intercept

b1 = Koefisien regresi X1

b2 = Koefisien regresi X2

b3 = Koefisien regresi X3

$\varepsilon$  = Kesalahan Pendugaan

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen di uji dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Kriteria pengujian hipotesis apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan uji statistik t, kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0 : b_i = 0$ , artinya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Semarang.
- b.  $H_1 : b_i \neq 0$ , artinya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Semarang.

Nilai t-hitung dibandingkan dengan t-tabel, kriteria pengambilan keputusan:

1.  $H_0$  diterima jika  $t\text{-tabel} \leq t\text{-hitung}$  pada  $\alpha = 5\%$ .
2.  $H_0$  ditolak jika  $t\text{-tabel} \geq t\text{-hitung}$  pada  $\alpha = 5\%$ .

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

dimana:

$b_i$  = koefisien regresi

$Sb_i$  = simpangan baku