

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN
LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA PERSONIL
PADA SATKER SATUAN BRIMOB POLDA SULSEL**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**ALIFQA AKHSANUL KHOLIQ
2018. MM. 2. 2001**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN
LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA PERSONIL
PADA SATKER SATUAN BRIMOB POLDA SULSEL**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**ALIFQA AKHSANUL KHOLIQ
2018. MM. 2. 2001**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA PERSONIL PADA SATKER SATUAN BRIMOB POLDA SULSEL

Oleh :

ALIFQA AKHSANUL KHOLIQ
2018. MM. 2. 2001

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 22 Maret 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota


Dr. Muhammad Idris S.E., M.Si

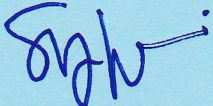

Dr. Hj. Haeranah, S.E., M.M

Mengetahui:

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

Ketua Prodi Magister Manajemen


Dr. Maryadi, S.E., M.M


Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si., Ak., C.A

**HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

JUDUL TESIS :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA,
TERHADAP KINERJA PERSONIL PADA SATKER SATUAN BRIMOB POLDA
SULSEL

Nama Mahasiswa : ALIFQA AKHSANUL KHOLIQ
NIM : 2018. MM. 2. 2001
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si
Anggota : Dr. Hj. Haeranah, S.E., M.M

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.M
Dosen Penguji 2 : Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si., Ak., C.A

Tanggal Ujian : 22 Maret 2021
SK Penguji Nomor : 163/SK/PPS/STIE-NI/XI/2021

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terhadap karya ilmiah yang diajukan pernah oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terhadap unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku (Undang-Undang No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Pebruari 2020

Penulis,



ALIFQA AKHSANUL KHOLIQ

2018. MM. 2. 2001

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Segala puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Personil Pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel”*.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Muhammad Idris, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Dr. Hj. Haeranah, S.E., M.M dan selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Terimakasih yang tak terhingga kepada yang kami Hormati penguji I. Bapak Prof. Dr. H. Saban Echdar.,SE., M.Si., dan Penguji II. Ibu Dr. Harlinda Harniati Arfan., M.AP. yang telah memberikan arahan dan kontribusi nyata baik isi maupun sistematika dalam penulisan tesis kami. dari Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.

2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si, A.K., C.P selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS Nobel, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si Selaku Penjaminan Mutu Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
7. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, Februari 2021

Penulis

ABSTRAK

Alifqa Akhsanul Kholiq. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sul-Sel, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Haeranah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsawesi Selatan (2) pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel.

Penelitian ini dilakukan pada Personil Pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 50 orang Satker Satuan Brimob Polda Sulsel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel. Ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja mampu meningkatkan Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel (2) secara simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel (3) secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi akan semakin meningkatkan Kinerja Personil pada Satker Satuan Brimob Polda Sulsel.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerjadan kinerja.*



ABSTRACT

Alifqa Akhsanul Kholiq. 2021. The Effect of Leadership Style, Motivation and Work Environment on Personnel Performance at the Mobile Brigade Unit of the South Sulawesi Regional Police, supervised by Muhammad Idris and Haeranah.

This study aims to analyze (1) the effect of Leadership Style, Motivation and Work Environment partially on Personnel Performance at the Brimob Unit Satker Polda South Sulsawesi (2) the effect of Leadership Style, Motivation and Work Environment simultaneously on Personnel Performance at the Satker Brimob Unit Polda Sulsel (3) the most dominant variable affects the performance of the personnel at the Mobile Brigade Unit of the South Sulawesi Police.

This study was conducted on the personnel at the Mobile Brigade Unit of the South Sulawesi Police. Determination of the sample using the saturation technique by taking the entire existing population, which is as many as 50 Satker of the South Sulawesi Police Mobile Brigade Unit. Data collection methods used are questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study conclude that (1) partially Leadership Style, Motivation and Work Environment have a positive and significant effect on Personnel Performance at the Mobile Brigade Unit of the South Sulawesi Police. This means that Leadership Style, Motivation and Work Environment are able to improve Personnel Performance at the Mobile Brigade Unit of the South Sulawesi Police (2) Simultaneously Leadership Style, Motivation, and Work Environment have a positive and significant effect on Personnel Performance at the South Sulawesi Police Mobile Brigade Unit (3) partially shows that the motivational variable has a dominant effect on the performance of the personnel at the Mobile Brigade Unit of the South Sulawesi Police. This shows that the better the motivation, the better the performance of the personnel at the Mobile Brigade Unit of the South Sulawesi Police.

Keywords: Leadership Style, Motivation and Work Environment and performance



DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN IDENTITAS	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Human Capital.....	12
2.2.1. Pengertian Human Capital.....	12

2.2.2.	Kemampuan Komponen Human Capital	16
2.3.	Kepuasan Kerja	18
2.3.1.	Pengertian Kepuasan Kerja	18
2.3.2.	Implementasi Kepuasan Kerja	19
2.3.3.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	20
2.4.	Kinerja	20
2.4.1.	Pengertian Kinerja	20
2.4.2.	Pengertian Kinerja Pegawai	28
2.4.3.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	31

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1.	Kerangka Konseptual	34
3.2.	Hipotesis Penelitian	35
3.3.	Definisi Operasional Variabel.....	35

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1.	Pendekatan Penelitian.....	38
4.2.	Tempat dan Waktu Penelitian	38
4.3.	Populasi dan Sampel.....	38
4.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	39
4.5.	Jenis dan Sumber Data.....	41
4.6.	Instrumen Penelitian	41
4.7.	Skala Pengukuran Variabel.....	44
4.8.	Teknik Analisis Data	44

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1.	Hasil Penelitian	48
5.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	48
5.1.2.	Deskripsi Responden.....	68
5.1.3.	Deskripsi Variabel Penelitian	71
5.1.4.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	77
5.1.5.	Uji Asumsi Klasik.....	79
5.1.6.	Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	83
5.1.7.	Pengujian Hipotesis.....	85
5.2.	Pembahasan.....	91
5.2.1.	Pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Pegawai...	93
5.2.2.	Pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Pegawai...	95
5.2.3.	Pengaruh Human Capital dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	96

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Simpulan	98
6.2.	Saran	99
6.3	Keterbatasan Penelitian.....	102

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin	68
Tabel 5.2. Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Kelompok Umur	70
Tabel 5.3. Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Masa Kerja	71
Tabel 5.4. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Human Capital.....	72
Tabel 5.5. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja.....	74
Tabel 5.6. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja Pegawai.....	76
Tabel 5.7 Hasil uji item variabel	78
Tabel 5.8. Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel	79
Tabel 5.9. Hasil Uji Multikolinearitas	80
Tabel 5.10. Hasil Uji Autokorelasi	82
Tabel 5.11. Hasil Perhitungan Regresi	84
Tabel 5.12. Hasil Uji t.....	86
Tabel 5.13. Hasil Uji F.....	89
Tabel 5.14. Hasil Uji Determinasi	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Komponen-komponen <i>Human Capital</i>	16
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	34
Gambar 5.1. Grafik scatter plot	81
Gambar 5.2. Uji Normalitas	83

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Data Hasil Kuesioner Penelitian
3. Deskripsi Variabel Penelitian
4. Analisis Regresi, Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menurut Mangkunegara (2014) Sumber Daya Manusia di organisasi perlu dikelola secara baik dan profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi organisasi. Keberhasilan kinerja suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh hasil kinerja Pegawai yang baik, dan kinerja Pegawai yang baik tercipta dengan melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik dan profesional. Rivai dan Sagala (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja Pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai adalah lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Seorang tenaga kerja akan dapat bekerja dengan baik apabila kondisi kerjanya dapat mendukung semangat dan kegairahan kerja sehingga mampu menghasilkan pekerjaan yang lebih baik jika dibandingkan

dengan orang-orang yang bekerja dilingkungan kerja yang kurang baik. Organisasi yang peka dan mengakui terhadap kebutuhan pegawai serta mampu menyediakan peluang untuk pengembangan karir mereka dan keterlibatan organisasi dalam pemenuhan kebutuhan pegawainya, dengan demikian dapat meningkatkan kemampuan organisasi sendiri dalam menarik dan memelihara pegawainya.

Fungsi kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu pemimpin juga harus mempunyai perilaku atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut. Teori gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard dalam Gibson (2012), gaya kepemimpinan situasional meliputi empat perilaku, antara lain : Perilaku Instruktif, Perilaku Konstruktif, Perilaku Partisipatif dan Perilaku Delegasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi/menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal itu sesuai dengan kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap lingkungan kerjanya.

Selain dukungan pemimpin dalam pencapaian tujuan, namun sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai yang memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Motivasi kerja yang dimiliki pegawai mencerminkan kinerja yang akan dihasilkan pegawai tersebut. Untuk mencapai kinerja sesuai dengan tujuan

maka pegawai diberikan kesempatan untuk Lingkungan Kerjasesuai bidang ilmu yang dimiliki.

Menurut Rivai dan Sagala (2015) teori motivasi antara lain: Hierarki Teori Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory). Teori yang terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Kemudian David McClland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau organisasi tentang motivasi, tiga hal tersebut antara lain: need for achievement (kebutuhan dalam mencapai kesuksesan), need for power; need for affiliation (kebutuhan untuk berafiliasi).

Menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Rivai (2013) kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja adalah keberhasilan seorang Pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan. Kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan Pegawai. Kinerja Pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain kuantitas dan kualitas out put, jangka waktu out put, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan

kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (Mathis & Jackson : 2015).

Faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Mathis & Jackson : 2015). Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu dalam bekerja memerlukan pertimbangan ketiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan oleh pegawai bersangkutan.

Banyak aspek dan manajemen sumber daya manusia yang memberikan sumbangan pada kehidupan kerja yang berkualitas, seperti lingkungan kerja fisik dan psikologis yang sehat serta pekerjaan yang diorganisasikan dalam kelompok kerja. Hal-hal semacam itu meningkatkan kepuasan kerja dan perasaan berguna.

Dalam penelitian ini, analisis tentang kinerja pegawai dilakukan dengan melihat pengaruh dari faktor Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja.

Uraian tersebut di atas merupakan suatu gambaran yang menjadi dasar bagi peneliti untuk melihat berbagai fenomena yang perlu untuk dilakukan penelitian, sehingga peneliti tertarik memilih judul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel ?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerjasecara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan merupakan Faktor Yang Paling Dominan mempengaruhi Kinerja Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.
2. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.
3. Untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan sebagai faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek di dunia kerja.

Hasil dari penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan masukan bagi instansi terkait terutama bagi pimpinan dan Personel pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.

2. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja baik secara parsial maupun secara simultan terhadap Kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu.

Nursanti dkk, 2014, Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengawasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang (Studi Kasus pada Pegawai Pabrik Bagian Produksi Tepung). Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja, pengawasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja Pegawai pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang. Hasil perhitungan dapat diperoleh hasil variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel pengawasan kerja berpengaruh terhadap motivasi, variabel kompensasi berpengaruh terhadap motivasi, variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja, variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja dan variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan variabel motivasi dapat menjadi variabel intervening antara variabel Lingkungan Kerja, pengawasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja

Heriyanti, 2015, **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)**. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan

Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, dan menguji pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel interverning. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Temuan Empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang merupakan penyebab terjadinya Kinerja Pegawai yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai tersebut. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian yang akan datang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini

Gilmeanu, 2015, *Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance*, Valahian Journal of Economic Studies, Volume 6 (20), Issue 3. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa motivasi

adalah salah satu proses yang paling kompleks yang mendasari semua aktivitas individu. Motivasi merupakan aspek penting bagi individu, sebagai Pegawai juga bagi pengusaha, karena adanya implikasi langsung dari motivasi kerja kinerja Pegawai. Motivasi yang lebih baik mengarah pada kinerja Pegawai yang lebih baik, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan organisasi. Jika Kinerja individu cukup tinggi, organisasi ini bertujuan untuk mencapai keunggulan. Kita dapat mengatakan bahwa Motivasi dapat menyebabkan kepuasan kerja yang baik, tetapi juga kepuasan dapat melibatkan motivasi untuk pertumbuhan permanen kinerja individu. Mempelajari literatur khusus kita melihat bahwa kepuasan adalah salah satu yang mungkin Penyebab kinerja individu, selain motivasi, dengan korelasi yang erat, memiliki kualitas sebab dan akibat. Perlu disebutkan dinamika Karakter hubungan antara motivasi, kepuasan dan kinerja. Motivasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja individu dan individu positif maupun negatif. Artikel ini bertujuan untuk mengetahui fakta-fakta yang mengarah pada stimulasi individu untuk mendapatkan penampilan individu yang tinggi dan secara default organisasi. Bahwa aspek yang disajikan dalam makalah ini mengarah pada kesimpulan bahwa, dalam proses kerja, kepuasan hubungan-kinerja, kepuasan motivasi tidak konstan dan harus ditafsirkan bernuansa mengikuti kondisi berkembang.

Aziz, 2016, Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal, Jurnal Ilmiah MULTIPLIER – Vol. I

No. 1 November. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mendeskripsikan motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pada pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal, 2) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal, 3) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja pada pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal., 4) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal, 5) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi, disiplin dan lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan pegawai.

Penelitian yang meneliti tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu Wahab (2012) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Selain itu penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu yaitu Murti dan Srimulyani dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun”.

Hasil menunjukkan yang berbeda bahwa pengaruh motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2012: 389) Pegawai akan termotivasi ketika kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan/keterampilan kerja individu, motivasi dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Agung P (2012) dengan judul “Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, disiplin kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen, menunjukkan bahwasanya motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi, semakin tinggi motivasi pegawai semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Ibriati Kartika A (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Telkom Indonesia, Tbk cabang Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja atau kinerja pegawai PT. Telkom.

Hasil penelitian yang dilakukan Yoga Wardhana (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cisauk Tangerang” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh besar yang dihasilkan dari elemen motivasi terhadap kinerja pegawai

Fauziah (2013), dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Nadira Prima Semarang”. Populasi

penelitian ini adalah semua Pegawai di perusahaan tersebut, yaitu sebanyak 98 orang dengan menggunakan metode pertanyaan (kuesioner). Data dianalisis dengan menggunakan analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel motivasi, pelatihan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai

2.2. Gaya Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpin

Menurut Kerlinger dan Padhazur (dalam Siagian, 2012), kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2013), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Robbins (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah 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.

Kartini (2013) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjangkau jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2.2.2. Perkembangan Teori Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan telah banyak dimunculkan oleh para pakar, mulai dari kepemimpinan karismatik, kepemimpinan militeristik, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional, hingga kepemimpinan dengan kecerdasan emosional. Jika melihat hanya pada era 1990-an akhir dan era 2000 awal, maka muncul teori kepemimpinan seperti *primal leadership*, *change leader*, *level 5 leadership*, *exemplary leadership*, *extraordinary leadership*, *principle-centered Leadership*, dan lain-lain.

a. Primal Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kecerdasan Emosional

Cukup banyak upaya yang dilakukan oleh berbagai pakar untuk menggambarkan model kepemimpinan dengan baik. Ada model yang diberikan oleh Daniel Goleman, McKee, dan Boyatzis, (lihat Goleman, McKee, Boyatzis, 2015)- yang terkenal dengan teori *primal leadership*. Teori *primal leadership* ini lebih melihat kepemimpinan dari sisi kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Ini tidaklah mengherankan karena mereka adalah murid dari David McClelland yang merupakan perintis riset di bidang kecerdasan emosional. Mereka menyimpulkan

bahwa terdapat 6 (enam) gaya kepemimpinan yang berdasarkan kepada kecerdasan emosional, yaitu :

- 1) Gaya koersif (*coercive*) dilakukan dengan pendekatan “lakukan apa yang saya katakan”, di mana kepatuhan dari bawahan menjadi fokus utama.
- 2) Gaya otoritatif (*authoritative or visionary*) dilakukan dengan pendekatan “mari bersama saya” yang memberikan kejelasan arah dan visi kemana organisasi akan menuju.
- 3) Gaya afiliatif (*affiliative*) dilakukan dengan pendekatan dengan sikap mendahulukan dan menciptakan keharmonisan antar orang.
- 4) Gaya demokratis (*democratic*) dilakukan dengan pendekatan manajemen partisipatif yang mendukung dan memberikan kesempatan keterlibatan sebanyak mungkin dari bawahan, dimana tujuannya adalah membangun komitmen bawahan dan mendapatkan sebanyak mungkin ide dan masukan dari mereka.
- 5) Gaya penentu standar (*pacesetting*) dilakukan dengan pendekatan “ikuti saya, lakukan apa yang saya lakukan”, yang menetapkan standar kinerja yang tinggi dan selalu menekankan serta menuntut hal tersebut kepada bawahan dalam penyelesaian tugas.
- 6) Gaya pelatih (*coaching*) dilakukan dengan pendekatan yang menekankan pentingnya pengembangan individu secara jangka panjang.

b. Pendekatan Kepemimpinan Dari Sisi Nyali (Guts)

Jack Welch, pemimpin dalam dunia bisnis dan penulis buku kepemimpinan yang dihormati karena keberhasilannya membawa perusahaan General Electric (GE) menjadi salah satu perusahaan paling sukses di dunia, memberikan 10 (sepuluh) prinsip fundamental dalam kepemimpinan, (lihat Welch, 2016). Prinsip kepemimpinan yang disampaikan oleh Welch adalah bahwa kepemimpinan itu berarti memiliki nyali untuk memutuskan dan bertindak sesuai dengan apa yang diyakini. Sepuluh prinsip tersebut adalah sebagai berikut ini.

- 1) Hanya ada satu jalan yang lurus. Itu menentukan nada organisasi. Intinya adalah bahwa setiap pemimpin itu tidak boleh terjebak dalam keraguan.
- 2) Bersikaplah terbuka untuk kebaikan bagi apa yang dapat diberikan orang di mana pun yang dapat memberikan pembelajaran di seluruh organisasi. Intinya adalah harus ada suatu kerelaan untuk mendengarkan pendapat, bahkan dari Pegawai tingkat rendah sekali pun.
- 3) Tempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat.
- 4) Atmosfer atau suasana kerja yang informal adalah keunggulan kompetitif. Pendekatan informal dan kekeluargaan jauh lebih bermanfaat.
- 5) Pastikan bahwa setiap orang diperhatikan dan bahwa setiap orang tahu dia diperhatikan.
- 6) Kepercayaan diri yang tepat adalah pemenang, ujian yang sebenarnya dari kepercayaan diri adalah keberanian untuk bersikap terbuka. Sekali lagi, ini adalah masalah nyali.

- 7) Organisasi dan pekerjaan harus menjadi sesuatu yang menyenangkan, jadikanlah perayaan internal memberikan semangat bagi organisasi.
- 8) Jangan pernah merendahkan orang lain. Jika dia tidak berprestasi, maka berhentikanlah dengan rasa hormat.
- 9) Pahami di mana nilai sebenarnya diberikan atau ditambahkan dan tempatkan orang terbaik anda disana.
- 10) Ketahui kapan harus menahan dan kapan harus melepaskan (bawahan, emosi, pendapat, dan sebagainya), ini yang disebut sebagai intuisi yang murni.

c. Level 5 Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kematangan Karakter

Jim Collins, seorang pakar manajemen yang terkenal dengan bukunya "Good to Great" (lihat Collins, 2016), melakukan riset yang mendalam untuk melihat bagaimana perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat sanggup mentransformasikan dirinya dari baik (good) menjadi luar biasa (great) dengan segala kriterianya. Hasil riset selama hampir 6 tahun tersebut menyimpulkan ada 3 komponen utama yang menyebabkan hal itu terjadi, yaitu *discipline people*, *discipline thought*, dan *discipline actions*.

Salah satu dari komponen *discipline people* adalah kepemimpinan tingkat kelima atau *level 5 leadership*. Lima tingkat kepemimpinan dalam model kepemimpinan yang dipaparkan oleh Jim Collins tersebut, dengan kepemimpinan tingkat ke-5 yang paling tinggi.

Dari model kepemimpinan ini, Jim Collins menekankan dua unsur yang penting dalam tingkat kepemimpinan yang tertinggi yaitu sikap rendah hati dan professional.

d. Extraordinary Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kompetensi

Model kepemimpinan lain yang patut disimak juga adalah apa yang dihasilkan dari riset yang dilakukan oleh Zenger dan Folkman, (Zenger & Folkman, 2015). Zenger dan Folkman kelihatan sangat dipengaruhi oleh riset yang dilakukan oleh Jim Collins mengenai *Level 5 Leadership* dan juga oleh pendekatan kompetensi yang dikembangkan oleh David McClelland dan Lyle M. Spencer. Dalam model yang mereka sebut sebagai *Extraordinary Leadership* tersebut, mereka mengemukakan ada 4 (empat) hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

- 1) Kemampuan atau kapabilitas personal (*personal capability*).
- 2) Fokus kepada hasil (*focus on results*).
- 3) Memimpin perubahan organisasi (*leading organizational change*).
- 4) Keterampilan antar manusia atau interpersonal (*interpersonal skills*).

e. Kepemimpinan Berdasarkan Prinsip

Stephen Covey sangat terkenal dengan konsep *7 habits of highly effective people*, atau 7 kebiasaan orang-orang yang efektif (atau berkinerja tinggi). Secara ringkas, 7 habits terdiri dari : Bersikap proaktif atau memiliki inisiatif yang tinggi, Mulai dengan pikiran apa yang ingin dihasilkan (*end in mind*), Memberikan prioritas kerja (*first things first*), Selaku berpikir untuk kebaikan

bersama (*win-win*), Mulailah dengan memahami pihak lain, barulah ingin dipahami oleh pihak lain, Membangun sinergi yang tinggi, Selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Selama hampir 16 tahun konsep 7 habit banyak dijadikan rujukan untuk prinsip kepemimpinan di dunia ini, dikenal juga dengan istilah *principles-centered leadership*. Pada tahun 2013, Steven Covey mempublikasikan habit kedelapan, untuk melengkapi 7 habit yang sudah ada sebelumnya. Inti dari habit kedelapan ini adalah *find your voice and inspire others to find theirs* atau dengan perkataan lain, setiap pemimpin itu harus memiliki sikap, tetapi jangan memaksakan sikap kepada orang lain, justru membantu orang lain untuk menentukan sikapnya sendiri.

f. Leadership Dan Followership

Model *followership* yang terkenal diberikan oleh Robert E. Kelley, (Kelley, 1996,) mengenai pengikut yang efektif berdasarkan dua aspek yaitu pemikiran kritis dan partisipasi. Menurut Kelley, pengikut yang efektif adalah orang yang memiliki pemikiran kritis yang tinggi dan mau berpartisipasi secara aktif. Tipe orang ini secara berani dapat menolak sesuatu jika diperlukan, mau memberikan pujian, mengakui kesalahan, dan secara kebiasaan menerapkan pertimbangan yang baik.

2.2.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2013). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2012) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Wahjosumidjo (2014) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan Direktif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.
- b. Gaya kepemimpinan Konsultatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan.
- c. Gaya kepemimpinan Partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

- d. Gaya kepemimpinan Delegatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

2.3.Motivasi Kerja

2.3.1. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi merupakan bekal untuk meraih sukses. Sukses berkaitan dengan perilaku produktif dan selalu memperhatikan/menjaga 'kualitas' produknya. Motivasi berprestasi merupakan konsep personal yang inheren yang merupakan faktor pendorong untuk meraih atau mencapai sesuatu yang diinginkannya agar meraih kesuksesan. Untuk mencapai kesuksesan tersebut setiap orang mempunyai hambatan-hambatan yang berbeda, dan dengan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, diharapkan hambatan-hambatan tersebut akan dapat diatasi dan kesuksesan yang diinginkan dapat diraih.

Dengan memiliki motivasi berprestasi maka akan muncul kesadaran bahwa dorongan untuk selalu mencapai kesuksesan (perilaku produktif dan selalu memperhatikan kualitas) dapat menjadi sikap dan perilaku permanen pada diri individu. Motivasi berprestasi akan dapat mendobrak *building block* ketahanan individu dalam menghadapi tantangan hidup sehingga mencapai kesuksesan.

Seorang ahli psikologi dari Amerika Serikat mengemukakan bahwa hal-hal yang menyebabkan kegagalan atau kesuksesan adalah : (1) usaha, (2)

kemampuan. (3) orang lain, (4) emosi, (5) tingkat kesulitan tugas, dan (6) keberuntungan. Berkaitan dengan usaha dan kemampuan, Bandura (1992) mengemukakan bahwa bila seseorang memiliki rasa yang kuat tentang kemampuan dirinya (*self efficacy*), maka akan mendesak usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang dari pada orang yang memiliki keraguan diri akan kemampuannya. Adanya perasaan mampu (untuk berprestasi) yang dimiliki oleh seseorang, akan memberikan kontribusi yang sangat besar pada aspek percaya diri, yaitu bahwa ia akan merasa yakin dengan kemampuannya untuk dapat mencapai suatu prestasi tertentu.

Motivasi berprestasi adalah daya dorong yang terdapat dalam diri seseorang sehingga orang tersebut berusaha untuk melakukan sesuatu tindakan / kegiatan dengan baik dan berhasil dengan predikat unggul (*excellent*); dorongan tersebut dapat berasal dari dalam dirinya atau berasal dari luar dirinya. McClelland berpendapat bahwa pada intinya setiap manusia mempunyai 3 jenis motivasi sosial, yaitu : (1) motivasi berprestasi; (2) motivasi untuk berkuasa; dan (3) motivasi untuk berafiliasi. Dua dari ke-tiga motivasi tersebut obyeknya adalah berkaitan dengan manusia lain yang ada di lingkungannya, kecuali motivasi berprestasi yang berpijak pada dirinya sendiri. Untuk dapat membangun motivasi berprestasi, maka perlu mengetahui siapa dirinya dalam hubungannya dengan orang lain dimana mereka terlibat.

Motivasi, meskipun merupakan variabel yang penting dari prestasi / keberhasilan, bukanlah satu-satunya faktor. Sebagaimana dikemukakan diatas

terdapat variabel-variabel lain seperti : usaha, kemampuan, emosi, orang lain dan keberuntungan. Pokok bahasan dalam makalah ini mencakup : (1) motivasi dan pengembangan karier; (2) konsep diri; (3) kemampuan diri dan berfikir kreatif; (4) pengembangan dan analisis diri; (5) Motivasi Berprestasi kaitannya dengan Bela Negara.

Hasil penelitian Mc Cleland menunjukkan bahwa orang-orang yang berprestasi (berhasil dengan predikat unggul) mempunyai profil / karakteristik antara lain:

- (1) Pada umumnya menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sulit, mereka sebenarnya lebih memilih tujuan yang moderat yang menurut mereka akan dapat diwujudkan atau diraih;
- (2) Lebih menyukai umpan balik langsung dan dapat diandalkan mengenai bagaimana mereka berprestasi;
- (3) Menyukai tanggung jawab pada pemecahan masalah.

Orang-orang yang memiliki profil / karakteristik sebagaimana tersebut diatas tidak terlalu peduli atau menghiraukan orang lain. Baginya yang penting adalah bagaimana caranya ia dapat mencapai suatu prestasi dengan predikat unggul dibandingkan dengan yang lain. Keinginan untuk memperoleh atau mencapai sesuatu yang lebih baik dari yang lain adalah merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga ia akan terdorong untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya tersebut. Kerangka berpikir orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah bagaimana usaha / perjuangan yang dilakukan untuk

menghasilkan suatu prestasi yang unggul. Untuk pengembangan karier (di tempat kerja) tidak cukup hanya mengandalkan pada tingginya motivasi berprestasi, tetapi juga diperlukan motivasi berafiliasi dan motivasi berkuasa.

2.3.2. Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Sperling (dalam Mangkunegara, 2011) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri- Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2011) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam niencaapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2011) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebuluhan 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). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2011) mengemukakan bahwa motivasi kerja

didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2.3.3. Teori Motivasi Kerja

a. Teori Kebutuhan (*Maslow's Model*) Model Maslow Ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan butuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

b. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2014). 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 ke arah kinerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan 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.

c. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan di dambakannya 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". Vroom (dalam Winardi, 2015) berpendapat bahwa motivasi terhadap 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. Motivasi = Ekspektansi x Instrumen x Valensi ($M = E \times I \times V$) Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila

motivasi yang rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

d. Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto, dkk (2012) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (goal-setting theory) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (performance) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (acceptance), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi. Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi

pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

2.3.4. Manfaat Motivasi Kerja

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 (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2012).

2.3.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 1998) mengembangkan teori

hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua factor 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 factor 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. Tanggungjawab (*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 faktor 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.

2.4.Lingkungan Kerja

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2011) bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok". Menurut Alex S Nitisemito (2000) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan".

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Sutrisno,2015). Lingkungan kerja lebih dititikberatkan pada keadaan fisik tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya

yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memang memiliki peranan penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang diembankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut.

a. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

1. Lingkungan tempat kerja/lingkungan kerja fisik (*physical working environment*)
2. Suasana kerja/lingkungan non fisik (*non-physical working environment*)

Penjelasan dari dari pembagian lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011) yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa :“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti : pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya, dan lain-lain. Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai sifat dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar untuk memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa :“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.Menurut Alex S Nitisemo (2000). Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan, maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasanakekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Suryadi Perwiro Sentono (2016) yang mengutip pernyataan Wyon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja pegawai yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama pegawai (hubungan horizontal).

Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif. Terciptanya suasana kerja dan komunikasi yang baik tergantung pada penyusunan organisasi perusahaan secara benar seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto (2016) bahwa: “Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, organisasi yang tidak tersusun dengan baik banyak menimbulkan suasana kerja yang kurang baik juga”. Bila tumbuh masalah mengenai penyelesaian pekerjaan misalnya, maka kondisi dalam hubungan

kerja yang baik seperti ini, semua problema tentukan lebih mudah dipecahkan secara kekeluargaan.

Penerapan hubungan pekerjaan yang baik antar pegawai akan terlihat pada suasana kerja yang :

1. Tidak terdapat konflik antar pegawai
2. Setiap pegawai bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugPegawaiya.
3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
4. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
5. Adanya saling menghargai dan percaya antar pegawai.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

1. Para pegawai betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
2. Atasan dianggap rekan sekerja yang seluruh kebijakannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
3. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahnya.
4. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan.

5. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

Oleh karena itu suatu hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik dan non fisik yang diberikan kepada pegawai secara baik dan benar.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksesuaian kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2011) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, diantaranya adalah :

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja

3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Bau tidak sedap di tempat kerja
7. Tata warna di tempat kerja
8. Dekorasi di tempat kerja
9. Musik di tempat kerja
10. Keamanan di tempat kerja

Berikut ini akan diuraikan masing-masing faktor tersebut dikaitkan dengan kemampuan manusia, yaitu :

1. Penerangan / cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna untuk mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja. Olehsebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terangtetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat

menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batPegawaiya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh. Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas suhu tubuh dengan suhu disekitarnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat. Semakin

lama telinga mendengar kebisingan, maka akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salahsatu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

7. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karenawarna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

8. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

9. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

10. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan keberadaan dari keamanan itu sendiri. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.5.Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2014). Menurut Rivai (2013) kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Pegawai sesuai dengan perannya dalam

perusahaan. Kinerja adalah keberhasilan seorang Pegawai didalam menyelesaikan pekerjaan(Ratnawati : 2015). Kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan Pegawai. Kinerja Pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain kuantitas dan kualitas out put, jangka waktu out put, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (Mathis & Jackson : 2014).

Menurut Rogers (dalam Mahmudi : 2015), kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan–tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor–faktor yang membentuk kinerja. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas–tugas yang membentuk sebuah pekerjaan Pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik Pegawai memenuhi sebuah pekerjaan.

2.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Pada sistem kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun kenyataannya, kinerja sering diakibatkan oleh factor-faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim. Proses penilaian kinerja individu tersebut harus diperluas dengan penilaian

kinerja tim dan efektifitas manajernya. Hal ini oleh karena perilaku individu merupakan refleksi perilaku anggota group dan pimpinan. Motivasi berperan penting dalam mengubah perilaku pekerja (Mahmudi : 2015)

Faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Mathis & Jackson : 2014). Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu dalam bekerja memerlukan pertimbangan ketiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan oleh pegawai bersangkutan. Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam variabel individu, psikologis dan keorganisasian yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, kepuasan, latar belakang, karakteristik/ demografis : usia, jenis kelamin., status perkawinan, masa kerja dan pendidikan. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi kepemimpinan, imbalan, kondisi kerja, dan supervise (Gibson : 2012)

a. Variabel Individu

1) Kemampuan

Kemampuan dan ketrampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan

mental. Bukti memperlihatkan bahwa tes-tes yang menilai kemampuan verbal numeris, ruang dan perseptual merupakan peramal yang sah (valid) terhadap kemampuan pekerjaan pada semua tingkat pekerjaan. Jadi tes yang mengukur dimensi kecerdasan yang khusus merupakan peramal yang kuat dari kerja. Pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang, karena kemampuan yang berbeda. Oleh karena itu Pegawai ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

2) Ketrampilan

Ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Ketrampilan merupakan salah satu permasalahan tenaga kerja yang sangat penting. Sejumlah perusahaan membutuhkan Pegawai yang memiliki ketrampilan cukup, seperti : mampu membaca dan mengerti petunjuk-petunjuk operasional yang kompleks, cara kerja komputer, membuat kontrol kualitas secara statistik, membuat penilaian terhadap permintaan klien dan sebagainya (Robbins : 2012). Sejumlah pekerja ternyata tidak memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus melakukan latihan dan reedukasi secara intensif terhadap Pegawai. Para manajer harus bertanggung jawab untuk kebutuhan terpenuhinya Pegawai-Pegawai terampil dan mempertahankan mereka agar tidak pindah kerja pada perusahaan saingan. Suatu tinjauan terhadap bukti telah menemukan bahwa ketrampilan hubungan antar personal secara konsisten penting untuk kinerja kelompok kerja yang tinggi.

3) Karakteristki / demografi

- Usia

Kemungkinan besar hubungan antara usia dan kinerja merupakan isu yang penting selama dasawarsa yang akan datang. Ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Makin tua, makin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan. Makin tuanya para pekerja, makin sedikit kesempatan alternative pekerjaan bagi mereka. Disamping itu , pekerja yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Umumnya Pegawai tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah disbanding Pegawai muda (Robbins : 2012).

- Jenis kelamin

Tidak ada perbedaan berarti dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita. Beberapa telaah telah menjumpai bahwa wanita mempunyai tingkat keluar masuk /kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria (Robbins : 2012).

- Status perkawinan

Riset menunjukkan bahwa Pegawai yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap

menjadi lebih berharga dan penting. Sangat mungkin bahwa Pegawai yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya terdapat pada Pegawai yang menikah (Muchlas : 1999).

- Masa kerja

Telah dilakukan tinjauan ulang yang meluas terhadap hubungan senioritas dan produktivitas. Bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan (Robbins : 2012).

4) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari Pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama Pegawai. Blum mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual diluar kerja. Kepuasan Pegawai akan mendorong tumbuhnya loyalitas Pegawai pada organisasi. Selanjutnya loyalitas Pegawai akan mengarah pada peningkatan produktivitas (Robbins : 2012).

b. Variabel psikologi

1) Persepsi

Persepsi didefinisikan sebagai proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan impresinya supaya dapat memberikan arti pada lingkungan sekitarnya. Individu menggunakan panca indra untuk mengenal lingkungan yaitu melalui pandangan, pendengaran, pengecap dan pembauan. Persepsi membantu individu dalam memilih, mengatur, menyimpan dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti. Cara seorang pekerja melihat keadaan sering mempunyai arti yang lebih banyak untuk mengerti perilaku dari pada keadaan itu sendiri. Persepsi berperan dalam penerimaan rangsangan, mengaturnya dan menterjemahkan atau menginterpretasikan rangsangan yang sudah teratur itu untuk mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap (Muchlas : 1999).

2) Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Gybson (2012) mendefinisikan sikap adalah kesiapan siagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Sikap tersusun atas tiga komponen kognitif, afektif dan perilaku. Istilah sikap/*attitude* pada hakekatnya merujuk ke bagian afektif tiga komponen itu. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan, membuka jalan evaluasi positif atau

negatif yang dipegang para Pegawai mengenai aspek- aspek dari lingkungan kerja mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

3) Kepribadian

Kepribadian adalah keseluruhan dari perilaku individu (organisasi dinamis dalam sistem psiko-fisik individu) yang sangat menentukan dirinya secara khas dalam menyesuaikan diri atau berinteraksi dengan situasi atau lingkungannya. Menurut Gordon Allport (dalam Simamora : 2013). kepribadian adalah organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya. Kepribadian seseorang terbentuk dari baik faktor keturunan maupun faktor lingkungan dalam kondisi situasional. Atribut kepribadian mempengaruhi perilaku organisasi. Penilaian kepribadian hendaknya digunakan bersama dengan informasi lain seperti ketrampilan, kemampuan dan pengalaman.

4) Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, guna mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja adalah sesuatu menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi pengajar berperan menumbuhkan gairah, rasa senang dan semangat mengajar. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan

suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan (Tempe :1992).

5) Belajar

Di dalam perilaku organisasi proses belajar didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relative permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman hidup. Belajar itu sendiri melibatkan perubahan. Baik atau buruk dipandang dari tunjauan perilaku organisasi tergantung d oleh manajemen misalnya perilaku selalu curiga dengan atasannya sehingga membatasi kapasitas produksinya. Tetapi pada umumnya Pegawai lebih sering perilaku yang disenangi atau diterima oleh manajemen meskipun kadang–kadang merupakan atauran yang tidak ari perilaku yang dipelajari. Pegawai bisa mempelajari perilaku yang tidak dikehendaki tertulis.

c. Variabel organisasi

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

2) Imbalan

Imbalan merupakan kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi. (Muchlas : 1999). Masalah imbalan dipandang sebagai salah

satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya, mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya kompensasi tersebut memungkinkan mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain. Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Tipe imbalan dapat dalam bentuk imbalan instrinsik (*intrinsic rewards*) yaitu perasaan orang akan kemampuan pribadi (*personal competence*) sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan yang baik dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) yaitu berupa uang pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, kantor yang mewah, tunjangan pelengkap dan imbalan sosial.

3) Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja. Kondisi fisik kerja mencakup diantaranya penerangan (cahaya), suara dan warna (Mangkunegara : 2011). Kondisi psikologi kerja adalah perasaan bosan dan keletihan. Hal ini disebabkan pekerjaan yang monoton dan aktivitas yang tidak

disukai. Kebosanan kerja dapat disebabkan oleh perasaan tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Untuk mengurangi perasaan bosan kerja, dapat dilakukan melalui penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan Pegawai serta pemberian motivasi dan Lingkungan Kerja. Keletihan psikis dapat disebabkan oleh kebosanan kerja, sedangkan keletihan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, absensi, *turn over* dan kecelakaan kerja. Kondisi temporer kerja adalah peraturan, lama jam kerja, waktu istirahat kerja dan perubahan pergantian (*shiff*) kerja.

4) Nilai sosial

Nilai (*value*) yang dianut oleh suatu bangsa atau masyarakat tertentu berisikan elemen-elemen yang “ *jugmental* “ seperti segala sesuatu yang dianggap baik, benar dan dikehendaki masyarakat setempat. Nilai penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena nilai meletakkan dasar untuk mengerti tentang sikap dan motivasi serta pengaruhnya terhadap persepsi kita. Nilai social menempatkan nilai yang tertinggi kepada kecintaannya pada orang lain (Mangkunegara : 2011).

5) Supervisi

Supervisi adalah suatu kegiatan pembinaan, bimbingan dan pengawasan oleh pengelola program terhadap pelaksana ditingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka memantapkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah diberikan petunjuk atau

bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja.

2.5.3. Teknik pengukuran kinerja.

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang paham tentang penilaian Pegawai secara individual, antara lain :

- Penilaian bawahan oleh atasan

Penilaian atasan secara tradisional didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja Pegawai secara realitas, obyektif dan adil.

- Penilaian atasan oleh bawahan

Lebih banyak perusahaan dewasa ini membiarkan bawahannya secara anonim menilai kinerja penyelia mereka yang disebut umpan balik dari bawah. Proses ini membantu manajer puncak mendiagnosa gaya manajemen, mengidentifikasi masalah-masalah orang yang potensial dan mengambil tindakan perbaikan dengan para manajer individual sebagaimana dituntut.

- Penilaian kelompok/rekan kerja

Penilaian rekan kerja berguna di saat atasan tidak memiliki kesempatan untuk mengobservasi setiap kinerja Pegawai, tetapi rekan kerja anggota kelompok melakukannya. Penilaian ini digunakan untuk tujuan pengembangan.

- Penilaian diri sendiri

Merupakan alat pengembangan diri yang memaksa Pegawai untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan. Jika Pegawai bekerja secara terisolasi dengan suatu ketrampilan yang unik, maka Pegawai bisa menjadi satu satunya yang memiliki kualifikasi untuk menilai perilaku mereka sendiri. Penilaian Pegawai jenis ini dapat berguna dan mejadi sumber kredibel untuk informasi penilaian.

- Penilaian dari luar

Para ahli dari luar dipanggil untuk meninjau hasil kerja seorang pimpinan. Pihak luar mungkin akan melengkapi para manajer ini dengan dukungan profesional dalam membuat penilaian, tetapi jelas ada beberapa kekurangan, karena tidak mengetahui keseluruhan kontingensi di dalam organisasi.

- Penilaian multisumber (umpan balik 360 derajat)

Banyak perusahaan telah memperluas gagasan umpan balik ke atas ke dalam apa yang mereka sebut umpan balik 360 derajat. Informasi kinerja disini dikumpulkan di sekeliling seorang Pegawai dari para penyeliannya, bawahannya, rekan kerjanya dan pelanggan internal atau eksternal. Umpan balik umumnya digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dari pada untuk peningkatan upah.

1) Dasar Ukuran Kinerja

Thor mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Armstrong dan Baron, dalam Wibowo :2014), yaitu sebagai berikut :

- Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dan prioiiitas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian, tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut. Namun, fokus dan isi ukuran kinerja bervariasi di antara berbagai pekerjaan

2) Klasifikasi Ukuran Kinerja

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

- Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Ukuran produktivitas misalnya adalah output

sebanyak 55 unit diproduksi oleh sekompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu

- Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

- Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriran tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan

- *Cycle Time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukannya. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

- Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan

orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40% mengindikasikan bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40% dan waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

- Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Klasifikasi ukuran lain yang dapat dipergunakan untuk pengukuran kinerja yang bersifat pelayanan, antara lain sebagai berikut.

- *Productivity indicators*, yaitu indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
- *Utilization rates*, yaitu indikator yang menunjukkan jumlah jasa tersedia yang dipergunakan, seperti pada tingkat penempatan sekolah.
- *Time targets*, yaitu indikator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan, misalnya jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan.
- *Volume of services*, misalnya jumlah perbaikan rumah yang diselesaikan.

- *Demand/service provision*, yaitu indikator yang menunjukkan seperti jumlah sekolah juru rawat dibandingkan jumlah penduduk anak-anak.

Beragamnya ukuran kinerja maupun keluarga ukuran menunjukkan adanya peluang fleksibilitas dalam penggunaannya, yang dapat dipilih yang sesuai dengan jenis usaha masing-masing organisasi. Pada dasarnya setiap unit kerja dapat menentukan ukuran yang relevan dan signifikan bagi organisasinya

3) Lingkup Ukuran kinerja

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan pada lingkup penggunaannya, dalam lingkup individual, tim dan organisasional.

- Ukuran Individual

Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Dengan demikian, ukuran kinerja individual sangat bervariasi menurut pekerjaan dan tanggung jawabnya.

- Ukuran Tim

Ukuran kinerja tim dapat menghubungkan dengan output tim, proses tim, hubungan tim dengan pelanggan, standar kualitas, kecepatan respons atau waktu pengiriman, manajemen proyek, hasil keuangan dan pengawasan biaya.

- Ukuran Organisasional

Terdapat empat pendekatan berbeda yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut: 1) *A Balanced Scorecard*, 2) *The European Foundation for Quality Management Model*, 3) *Economic Value Added*, dan 4) *Tradisional Financial Measures*.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

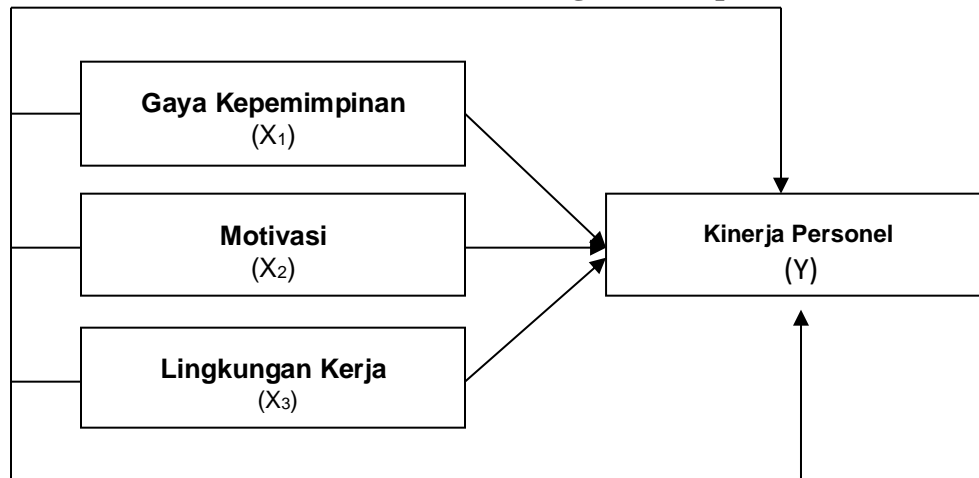
3.1. Kerangka Konseptual

Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (Mathis & Jackson : 2014). Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Motivasi berperan penting dalam mengubah perilaku pekerja (Mahmudi : 2015). Faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Mathis & Jackson : 2014). Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu dalam bekerja memerlukan pertimbangan ketiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan oleh pegawai bersangkutan. Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam variabel individu, psikologis dan keorganisasian yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, kepuasan, latar belakang, karakteristik/ demografis : usia, jenis kelamin., status perkawinan, masa kerja dan pendidikan. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi kepemimpinan, imbalan, kondisi kerja, dan supervise (Gibson : 2015).

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 3.1 Kerangka Konseptual



3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka teoritis, dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang dikemukakan dalam penelitian adalah :

1. Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.
2. Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.

3. Gaya Kepemimpinan, merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.

3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, defenisi operasioanal variabelnya adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku, perkataan, atau perbuatan sorang pemimpin yang ditampilkan dalam lingkungan organisasi yang dipimpinnya dan dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja dan mengikuti instruksi yang deberikan. Variabel ini akan dijabarkan dalam penelitian dengan menggunakan indikator: pendelegasian wewenan, komunikatif dan keteladanan (Wahjosumidjo, 2014)
2. Motivasi adalah sesuatu yang menjadi faktor pendorong seseorang untuk berbuat sesatu. Dengan demikian dalam penelitian ini, motivasi kerja adalah faktor-faktor yang dapat mendorong seorang pegawai untuk bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Variabel motivasi akan dijabarkan dalam penelitian dengan menggunakan indikator : faktor internal (karakteristik pribadi) dalam motivasi meliputi eksistensi, relasi dan pertumbuhan. yang terdapat di dalam diri pribadi. (Mangkunegara, 2011)
3. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas. Variabel lingkungan kerja di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu dukungan

dari pimpinan, dukungan dari teman sejawat, dukungan sarana prasana. (Maryanti, 2014).

4. Kinerja Personil Satker Brimob adalah kemampuan seorang personil Brimob dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator dari variabel ini adalah 1) Kualitas, 2) Ketepatan Waktu, 3) Pemanfaatan Sumber Daya (Armstrong dan Baron, dalam Wibowo :2014)

Untuk mengukur variable-variabel ini, maka akan digunaklan kuisisioner

dengan modivikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:

- Sangat Setuju, nilai 5
- Setuju, nilai 4
- Kurang setuju, nilai 3
- Tidak Setuju, nilai 2
- Sangat Tidak Setuju, nilai 1

Kelima skala pengukuran ini akan tercantum dalam kuisisioner dan menjadi pilihan jawaban bagi responden atas pernyataan yang disodorkan pada kuisisioner.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Rancangan penelitian diartikan sebagai strategi untuk melaksanakan penelitian. Apabila diklasifikasikan dari jenisnya, maka penelitian ini tergolong penelitian tingkat eksplanasi (*level of explanation*) atau tingkat penjelasan. Jadi, penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variable dengan variable yang lain (Sugiyono, 2014).

Sebagai alat atau instrument untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, digunakan kuisisioner yang disebarakan kepada responden. Data yang dihimpun dengan menggunakan daftar pertanyaan (indicator) yang diajukan sebagai alat ukur dengan menggunakan modifikasi skala likert.

4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi penelitian yang dipilih adalah Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan pertimbangan:

1. Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel merupakan tempat yang paling mudah bagi penulis untuk mendapatkan data penelitian

2. Jumlah Pegawai pada Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel cukup representative untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Adapun waktu penelitian, direncanakan berlangsung selama Satu bulan, yaitu pada bulan Februari – Maret 2021

4.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi secara lisan maupun tertulis.
- b. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk angka-angka.

Sedangkan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi pada Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh berupa dokumen-dokumen serta informasi tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan dua cara yaitu bekerjasama dengan pihak ketiga dan dilakukan oleh peneliti sendiri.

4.5. Populasi Dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel yang berjumlah 230 orang personel Brimob. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Arikunto dalam Saban, Echdar (2017) bahwa jika jumlah subyeknya besar (lebih besar dari 100), maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-55%, atau lebih tergantung sedikit banyaknya dari: kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana. Berdasarkan pendapat inilah maka sampel penelitian ini ditentukan sebesar 25% x 230 populasi = 57,5 atau di bulatkan 58 orang personel.

4.6. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif yang menggunakan metode Metode Regresi Linier Berganda. Metode ini digunakan pada saat melakukan analisis tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Personel Pada Satker Satuan Brimob Polda SulSel. Dengan metode ini akan diketahui faktor yang paling dominan berpengaruh, sekaligus untuk mengetahui tingkat pengaruh faktor-faktor secara bersama-sama.

Persamaan regresi yang digunakan adalah :

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

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

X_3 = Lingkungan Kerja

a = Konstanta

e = Faktor pengganggu

b_1 - b_3 = Koefisien regresi

Sebelum metode regresi berganda digunakan, terlebih dahulu dilakukan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

a. Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Sebuah instrument dikatakan valid apabila test tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian ini merupakan uji validitas terhadap pertanyaan atau soal yang terangkum dalam kuisioner, dimana setiap pertanyaan dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan *Software SPSS* dengan cara menggunakan nilai r hasil *Corrected Item Total Correlation*. Nilai merupakan korelasi antara skor total item. Interpretasinya dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrument dinyatakan valid. Cara lain adalah dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{kritis} . Menurut Sugiyono (2014), r_{kritis} sebesar 0,30. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construck* yang kuat. Jadi berdasarkan analisis factor itu, dapat

disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrument apabila instrument tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu obyek atau responden. Untuk pengujian ini dilakukan dengan bantuan *software SPSS* dengan Metode *Alfa.Cronnbach*.

Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode ini, maka nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai alpha. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha cronbach* diukur berdasarkan skala alpha 0 – 1. Menurut Trinton (dalam Sujianto, 2007), apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan seperti table berikut :

Tabel : Tingkat reliabilitas berdasarkan nilai alpha

Alpha (α)	Tingkat Reliabilitas
$0,00 \leq \alpha \leq 0,20$	Kurang reliable
$0,20 < \alpha \leq 0,40$	Agak reliable
$0,40 < \alpha \leq 0,60$	Cukup reliable
$0,60 < \alpha \leq 0,80$	Reliabel
$0,80 < \alpha \leq 1,00$	Sangat reliable

Sumber: Bilson Simamora (2013)

Berdasarkan hasil analisis perhitungan dengan metode regresi linear berganda yang telah dilakukan, selanjutnya perlu dilakukan serangkaian pengujian untuk membuktikan hipotesis. Pengujian yang dimaksud adalah uji F dan uji t.

a. Uji F (fisher)

Uji global disebut juga uji signifikansi serentak atau uji F. Uji global adalah uji kemampuan variable bebas terhadap variable tidak bebas secara bersama-sama. Uji ini dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variable bebas yaitu X_1, X_2, \dots, X_n , untuk dapat atau mampu menjelaskan tingkah laku atau keragaman variable tidak bebas Y (Suharyadi dan Purwanto, 2013). Uji ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai F_{ratio} dengan F_{tabel} . Jika $F_{ratio} > F_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa variable-variabel independent secara bersama dapat mempengaruhi variable dependen dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) 95 % atau $\alpha = 5\%$ (0,05)

b. Uji t

Untuk mengetahui apakah suatu variable secara parsial berpengaruh nyata atau tidak, digunakan uji t atau *t-student* (Suharyadi dan Purwanto, 2013). Uji ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka keputusannya adalah menerima hipotesis H_0 , demikian juga sebaliknya. Keputusan ini berlaku pada derajat kebebasan 95 % atau $\alpha = 5\%$ (0,05).

LAMPIRAN

- **UJI VALIDITAS ITEM ($r > 0.278$)**
- ### 1. VALIDITAS KEPEMIMPINAN

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Gaya Kepemimpinan (X1)
X1.1	Pearson Correlation	1	.633**	.529**	.545**	.808**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.633**	1	.621**	.586**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.529**	.621**	1	.831**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.545**	.586**	.831**	1	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
Gaya Kepemimpinan (X1)	Pearson Correlation	.808**	.842**	.872**	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

2. VALIDITAS MOTIVASI

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	Motivasi (X2)
X2.1	Pearson Correlation	1	.542**	.248	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000	.082	.000
	N	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.542**	1	.605**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.248	.605**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.082	.000		.000
	N	50	50	50	50
Motivasi (X2)	Pearson Correlation	.776**	.891**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

3. VALIDITAS LINGKUNGAN KERJA

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	Lingkungan Kerja (X3)
X3.1	Pearson Correlation	1	.485**	.400**	.825**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000
	N	50	50	50	50
X3.2	Pearson Correlation	.485**	1	.312*	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000		.027	.000
	N	50	50	50	50
X3.3	Pearson Correlation	.400**	.312*	1	.777**
	Sig. (2-tailed)	.004	.027		.000
	N	50	50	50	50
Lingkungan Kerja (X3)	Pearson Correlation	.825**	.710**	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

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

4. VALIDITAS KINERJA

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Kinerja (Y)
Y.1	Pearson Correlation	1	.239	-.130	.538**
	Sig. (2-tailed)		.095	.368	.000
	N	50	50	50	50
Y.2	Pearson Correlation	.239	1	.468**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.095		.001	.000
	N	50	50	50	50
Y.3	Pearson Correlation	-.130	.468**	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.368	.001		.000
	N	50	50	50	50
Kinerja (Y)	Pearson Correlation	.538**	.819**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

- **UJI RELIABILITAS**

- 1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	4

→ Nilai Cronbach's Alpha
0.867 > 0.50

- 2. RELIABILITAS MOTIVASI**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	3

→ Nilai Cronbach's Alpha
0.719 > 0.50

3. RELIABILITAS LINGKUNGAN KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.650	3

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.650 > 0.50$

4. RELIABILITAS KINERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.395	3

→ Nilai Cronbach's Alpha
 $0.395 < 0.50$

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**

- 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 33 Tahun	43	86.0	86.0	86.0
40 - 49 Tahun	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 Tahun	6	12.0	12.0	12.0
6 - 10 Tahun	35	70.0	70.0	82.0
11 - 20 Tahun	2	4.0	4.0	86.0
> 20 Tahun	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	25	50.0	50.0	50.0
S1	23	46.0	46.0	96.0
S2	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

VARIABEL KEPEMIMPINAN

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	12.0	12.0	12.0
	S	26	52.0	52.0	64.0
	SS	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	10.0	10.0	10.0
	S	27	54.0	54.0	64.0
	SS	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	20	40.0	40.0	40.0
	S	27	54.0	54.0	94.0
	SS	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	22	44.0	44.0	44.0
	S	25	50.0	50.0	94.0
	SS	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

VARIABEL MOTIVASI

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	11	22.0	22.0	22.0
	S	38	76.0	76.0	98.0
	SS	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	14.0	14.0	14.0
	S	41	82.0	82.0	96.0
	SS	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	12.0	12.0	12.0
	S	43	86.0	86.0	98.0
	SS	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

VARIABEL LINGKUNGAN KERJA

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	16.0	16.0	16.0
	S	41	82.0	82.0	98.0
	SS	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.0	6.0	6.0
	S	46	92.0	92.0	98.0
	SS	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	14.0	14.0	14.0
	S	41	82.0	82.0	96.0
	SS	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

VARIABEL KINERJA

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	12.0	12.0	12.0
	S	43	86.0	86.0	98.0
	SS	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	12.0	12.0	12.0
	S	44	88.0	88.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	18.0	18.0	18.0
	S	41	82.0	82.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

- **UJI ASUMSI KLASIK**

1. **UJI NORMALITAS**

Nilai Sig 0.001 < 0.05 → Data terdistribusi normal

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.57731415
Most Extreme Differences	Absolute	.278
	Positive	.158
	Negative	-.278
Kolmogorov-Smirnov Z		1.962
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. **UJI MULTIKOLINEARITAS → NILAI VIF < 10.00**

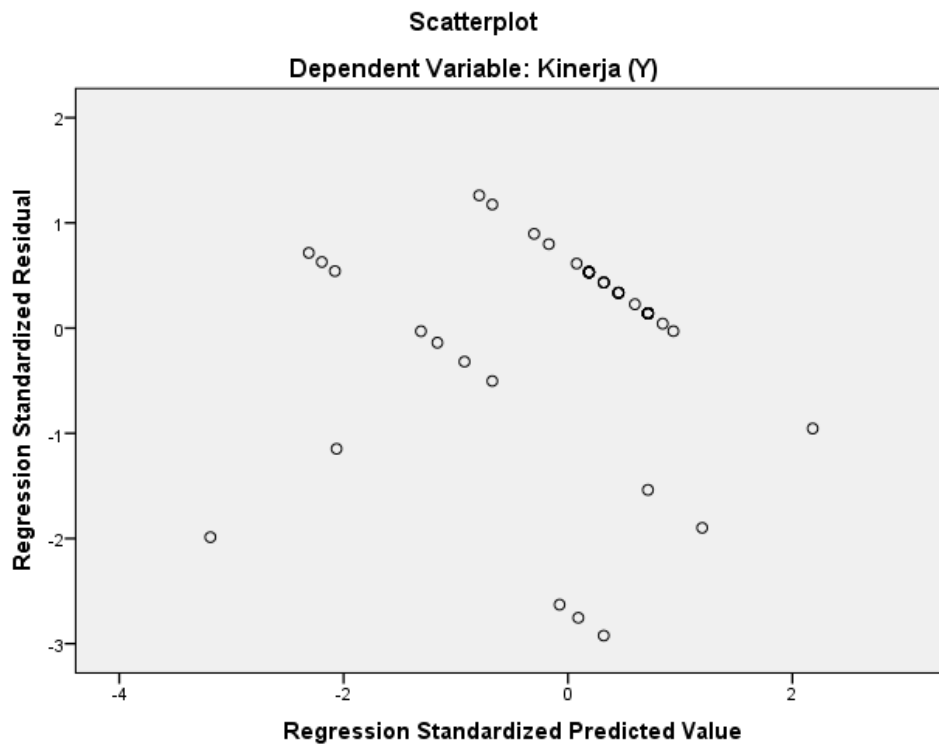
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.336	1.248		4.277	.000		
	Gaya Kepemimpinan (X1)	-.058	.050	-.168	-1.165	.250	.655	1.527
	Motivasi (X2)	.334	.113	.454	2.950	.005	.577	1.733
	Lingkungan Kerja (X3)	.282	.120	.333	2.352	.023	.683	1.464

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.012**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.336	1.248		4.277	.000		
	Gaya Kepemimpinan (X1)	-.058	.050	-.168	-1.165	.250	.655	1.527
	Motivasi (X2)	.334	.113	.454	2.950	.005	.577	1.733
	Lingkungan Kerja (X3)	.282	.120	.333	2.352	.023	.683	1.464

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

2. **UJI F → F TABEL = 2.81**

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.669	3	3.223	9.078	.000 ^b
	Residual	16.331	46	.355		
	Total	26.000	49			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2)

3. UJI KOEFISIEN REGRESI

Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja → Kinerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.610 ^a	.372	.331	.59584	1.868

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)