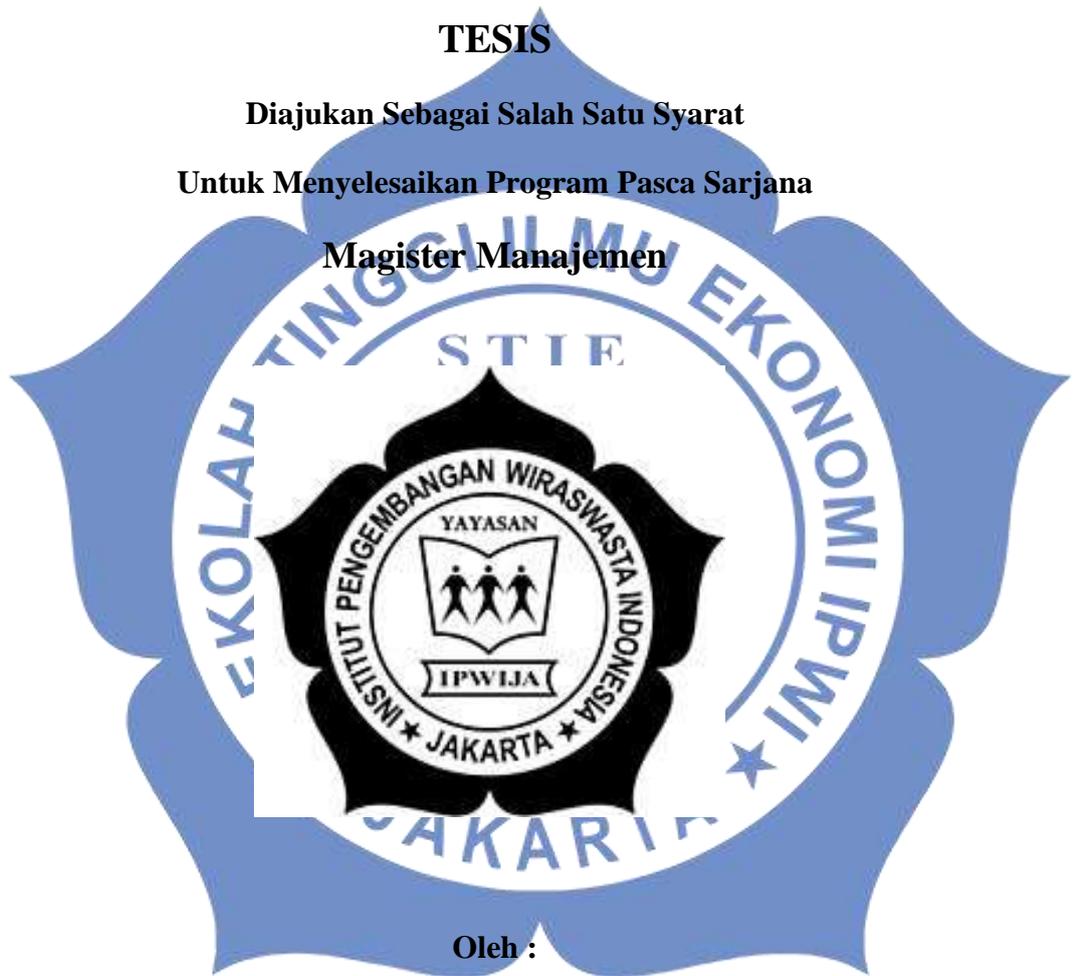


**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN FISIK DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR KELURAHAN BENTENG
KOTA SUKABUMI**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Magister Manajemen**



Oleh :

DIDIN ROSIDIN

NIM : 201062056

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2012**



ABSTRAK

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Seperti telah diketahui, ada beberapa faktor penting yang dapat menentukan tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Fisik serta Motivasi. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan, Lingkungan Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi, untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara Kepemimpinan, Lingkungan Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.

Metode penelitian ini yaitu dengan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang didasarkan pada data berupa angka – angka yang diolah dengan analisis statistik untuk mempengaruhi antar variabel dan sampel yang digunakan adalah sebanyak 12 sampel. Pengujian instrument dengan uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data dengan statistik dibantu pengelolaannya dengan program SPSS (*Statistic Package for Social Science*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 0,344 + 0,024 X_1 + 0,387 X_2 + 0,529 X_3$. Pengaruh kepemimpinan (X_1), lingkungan fisik (X_2), dan motivasi (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) ditunjukkan oleh nilai regresi X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y sebesar $r = 0,988$, artinya pengaruh antara kepemimpinan (X_1), lingkungan fisik (X_2), dan motivasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sangat kuat, dan pengaruhnya + (positif) artinya semakin tinggi kepemimpinan (X_1), lingkungan fisik (X_2), dan motivasi (X_3) maka semakin meningkat pula kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.



ABSTRACT

Performance is the result of the quality and quantity of work accomplished by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him, as you well know, there are some important factors that can determine the goals and improve organizational performance, namely leadership, physical environment, and motivation. The purpose of this study was to determine the effect of simultaneous delivery of leadership, motivation and physical environment on the performance of employees in the Office of Urban Village Citadel Sukabumi, to determine the effect of partially between the leadership, motivation and physical environment on the performance of employees in the Office of Urban Village Citadel Sukabumi.

This research method is a quantitative research study that is based on data in the form of numbers - the numbers are processed by statistical analysis for influence between variabels and samples used are as many as 12 samples. Testing instrument to test the validity and reliability. Statistical methods of data analysis to help management with the program SPSS (Statistic Package for Social Science).

The results showed that the regression equation is obtained as follows: $Y = 0.344 + 0.024 X1 + 0.387 X2 + 0.529 X3$. The influence of leadership (X1), the physical environment (X2), and motivation (X3) jointly to employee performance (Y) is shown by the regression of X1, X2, and X3 to Y at $r = 0.988$, meaning that the influence of leadership (X1), the physical environment (X2), and motivation (X3) on the performance of an employee (Y) very strong, and its influence + (positive) meaning that the higher leadership (X1), the physical environment (X2), and motivation (X3) it also increases employee performance (Y) at the Village Office Fort Sukabumi.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji kehadiran Allah SWT yang telah mencurahkan limpahan Rahmat, Hidayah dan Kasih Sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi**”.

Maksud dari menyusun tesis ini adalah untuk melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen (MM) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia Jakarta (STIE – IPWIJA) di Jakarta.

Dalam menyusun tesis ini, penulis memperoleh bimbingan, pengarahan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. **Dr. Suyanto, SE.,MM.,M.Ak** selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA di Jakarta, atas kebijaksanaan yang telah diberikan kepada penulis selama ini serta yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan dalam penulisan tesis ini.
2. **Dr. Anna Wulandari, SE.,MM** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE – IPWIJA di Jakarta, yang telah memberikan dukungan dan bantuan informasi dalam penulisan tesis ini.
3. **Drs. Setyadi, MM** selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan serta bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini

4. Seluruh dosen dan staf pengajar STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh staf karyawan dan karyawan STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan informasi.
6. Pimpinan dan seluruh staf Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
7. Istriku tercinta dan anak – anaku tersayang yang telah banyak membantu menemani dan memberikan dorongan motivasi dan mewarnai hidup ini, sehingga membuat semangat penulis menyelesaikan kuliah dan tesis dapat terlaksana dengan baik.
8. Semua keluarga besarku, khususnya kedua orang tua dan kedua orang tua mertuaku atas doa dan dorongan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan tesis ini dengan mudah.
9. Seluruh rekan – rekan mahasiswa serta semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu baik bantuan moril maupun materiil sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini pada waktunya.

Pada akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat dengan baik bagi penulis sendiri maupun bagi para peneliti lanjutan yang memerlukan sebagai literatur atau bahan referensi.

Jakarta, 10 Agustus 2012

penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	6
1.5. Sistematika Penulisan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teori	9
2.1.1 Kinerja	9
2.1.2 Kepemimpinan	14
2.1.3 Lingkungan Fisik	28
2.1.4 Motivasi	29
2.2 Penelitian Terdahulu	35
2.3 Kerangka Pemikiran	35
2.4 Hipotesis	37



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Definisi Konseptual dan Operasional Variabel	38
3.1.1	Definisi Konseptual	38
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	39
3.2	Populasi dan Sampel	41
3.2.1	Populasi	41
3.2.2	Pengambilan Sampel	41
3.3	Metode Pengumpulan Data	42
3.4	Metode Analisis Data	42
3.4.1	Frekuensi Data	43
3.4.2	Pengujian Kualitas Data.....	43
3.4.3	Uji Normalitas	44
3.4.4	Analisis Kuantitatif	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Objek Penelitian	49
4.1.1	Sejarah Singkat Kelurahan Benteng	49
4.1.2	Gambaran Umum.....	51
4.1.3	Latar Belakang	53
4.1.4	Dasar Hukum	53
4.1.5	Visi, Misi.....	54
4.1.6	Strategi dan Arah Kebijakan	56
4.2	Karakteristik Responden	57
4.3	Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas	58
4.3.1	Uji Validitas, Reliabilitas	58
4.3.2	Uji Normalitas	64
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	65
4.4.1	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X ₁)	66
4.4.2	Penilaian Variabel Kepemimpinan (X ₁).....	67
4.4.3	Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Fisik (X ₂) ..	68

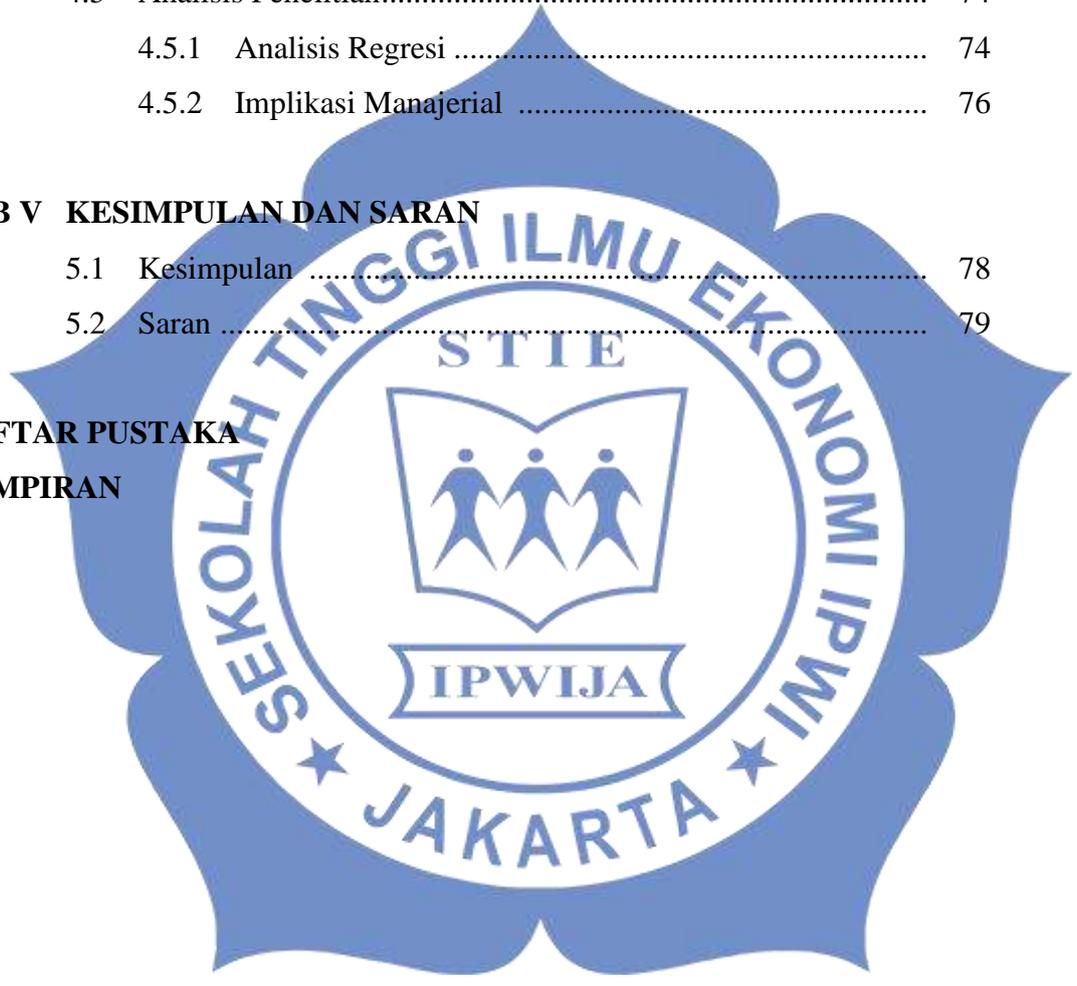
4.4.4	Penilaian Variabel Lingkungan Fisik (X ₂)	69
4.4.5	Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X ₃).....	70
4.4.6	Penilaian Variabel Motivasi (X ₃)	72
4.4.7	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	72
4.4.8	Penilaian Variabel Kinerja Pegawai (Y)	74
4.5	Analisis Penelitian.....	74
4.5.1	Analisis Regresi	74
4.5.2	Implikasi Manajerial	76

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Hasil Penelitian Terdahulu	5
2.1 Sistem Lingkungan Fisik Menurut Likert	23
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	35
3.1 Operasional Variabel	40
3.2 Pembobotan Skala Likert	42
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
4.3 Uji Validitas Variabel X ₁	59
4.4 Uji Validitas Variabel X ₂	60
4.5 Uji Validitas Variabel X ₃	61
4.6 Uji Validitas Variabel Y	63
4.7 Uji Normalitas	65
4.8 Skala dan Bobot Penilaian	65
4.9 Analisis Deskriptif Statistik Kepemimpinan X ₁	66
4.10 Rekapitulasi Jawaban Responden Kepemimpinan X ₁	67
4.11 Analisis Deskriptif Statistik Lingkungan Fisik X ₂	68
4.12 Rekapitulasi Jawaban Responden Lingkungan Fisik X ₂	69
4.13 Analisis Deskriptif Statistik Motivasi X ₃	71
4.14 Rekapitulasi Jawaban Responden Motivasi X ₃	72
4.15 Analisis Deskriptif Statistik Kinerja Pegawai Y	73
4.16 Rekapitulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai Y	74
4.17 Analisis Regresi	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Proses Memimpin Menurut Messie dan Douglas	16
2.2 Teori Kontinum Menurut Cart Lewis cs	20
2.3 Grid Memimpin Menurut Ohio State	22
2.4 Kerangka Pemikiran	36
4.1 Histogram Kepemimpinan	67
4.2 Histogram Lingkungan Fisik.....	69
4.3 Histogram Motivasi	71
4.4 Histogram Kinerja Pegawai.....	73



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan yang efektif dan produktif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan iklim yang kooperatif dalam kehidupan berorganisasi. Terkait dengan keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari niat atau motivasi seseorang untuk jadi pemimpin. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas pemimpinnya.

Pemimpin yang baik dapat dilihat dari kemampuannya menggunakan *asset* yang ada agar lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, menjadi persoalan mendasar bagi perusahaan untuk membentuk kepemimpinan yang karismatik, yang akan menjadi panutan karyawan yang dipimpinnya.

Pemimpin harus mampu bertugas dengan sifat-sifat tertentu serta keahliannya dan kekuasaannya untuk mempengaruhi dan mendorong bawahannya, sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu beradaptasi dengan situasi dan dapat menjalankan perannya dalam lingkungan kerjanya untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas.

Menurut Fiedler dalam Indrawijaya (2000:150), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka

memberikan kerjasamanya dalam mencapai sesuatu tujuan yang menurut pertimbangannya adalah perlu dan bermanfaat.

Menurut Fiedler dalam Indrawijaya (2000:152-153), mengatakan bahwa efektivitas suatu gaya kepemimpinan sangat tergantung kepada beberapa situasi. Seorang pimpinan atau manajer haruslah orang yang adaptif, dalam arti dapat menyesuaikan diri dengan situasi dimana ia berada.

Lingkungan fisik lembaga atau *physical environment quality* menurut Brady and Cronin (2001,46) dapat dilihat melalui 2 indikator yaitu, 1). *The best in its industry*, 2). *Physical environment highly*. Kedua indikator ini menunjukkan bahwa, 1). Tempat kerja personal lembaga merupakan tempat yang terbaik diantara kantor pelayanan lembaga lainnya. 2). Lingkungan fisik dari tempat pelayanan lembaga merupakan tempat yang sangat baik.

Selanjutnya Brady and Cronin (2001, 46) menyatakan bahwa lingkungan fisik lembaga dapat dilihat melalui tiga dimensi yaitu : 1) *Ambient Condition*, 2) *design*, 3). *Social Factors*". *Ambient Conditions* menurut Brady and Cronin (2001,46) dapat dilihat melalui 2 indikator yaitu, 1) *good atmosphere*, 2) *atmosphere is important to me*. Kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa, tempat pelayanan lembaga memiliki suasana yang menyenangkan, tempat pelayanan lembaga memiliki lingkungan yang sangat berarti/penting untuk pelayanan terhadap penghuni lembaga.

Design menurut Brady and Cronin (2001, 46) dapat dilihat melalui 3 indikator yaitu, 1). *Layout never fails to impress me*, 2). *Layout serves my purpose*, 3). *The design of its facility is important to me*. Ketiga indikator tersebut



menunjukkan bahwa, 1) tata letak ruang tempat pelayanan lembaga mengesankan nasabah lembaga, 2) tata letak ruangan pelayanan lembaga sesuai yang diharapkan oleh nasabah lembaga, 3) lembaga memahami pentingnya rancangan dari tempat pelayanan yang sesuai dengan keinginan penghuni.

Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan perkataan lain motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Juga dapat diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan sesuai dengan tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Motivasi dalam sebuah konteks organisatoris merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang seorang pegawai untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris. Proses dengan apa di sini dapat berupa perintah, peraturan, atau dipenuhinya kebutuhan-kebutuhan hidup pegawai yang bersangkutan. Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dimana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar sehingga seseorang melakukan suatu tindakan.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Edwin B Flippo (Hasibuan 2003:184) motivasi adalah “ *Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment of organizational objectives*”. Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan



organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi”. Pengertian ini secara jelas menunjukkan bahwa motivasi mendorong tercapainya dari tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan demikian maka setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Terutama perusahaan dibidang perdagangan, Kinerja merupakan output kerja yang langsung dirasakan oleh konsumen, sehingga kinerja pegawai menjadi tujuan utama untuk selalu ditingkatkan oleh manajemen perusahaan.

Dalam menjalankan roda instansi, maka pegawai sebagai motor penggeraknya harus aktif dan berani merubah kebiasaan yang tidak produktif, menjadi lebih produktif, hal ini umumnya disebut dengan kinerja seperti yang dikemukakan oleh Anwar (2004:67) “ Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari penilaian diatas menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi dapat dilakukan melalui kepemimpinan, lingkungan fisik serta motivasi secara komprehensif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, yaitu :



Tabel 1.1

Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil
Tita Aprilianti (2008)	Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Terpadu Kabupaten Serang	Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Terpadu Kabupaten Serang
Indri Wulandari (2010)	Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rabobank International Tbk Cabang Bandung	Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan
Sinta Nurmaulida (2010)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Glostar International Kabupaten Cianjur	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai variable dependen (Y). hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0,88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0,80-1,000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variable X terhadap variable Y.

Berdasarkan latar belakang di atas, perlu dilakukan penelitian secara mendalam, empirik serta obyektif. Untuk merealisasikan maksud tersebut diatas maka penulis mencoba mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah secara simultan terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1), lingkungan fisik (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.
2. Apakah secara parsial terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1), lingkungan fisik (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan yang ingin dicapai. adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah secara simultan ada pengaruh kepemimpinan (X1), lingkungan fisik (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.
2. Untuk mengetahui apakah secara parsial ada pengaruh kepemimpinan (X1), lingkungan fisik (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagi instansi
 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan masukan untuk memecahkan masalah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi.
2. Bagi penyusun
 Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah pengetahuan, pengalaman, dan sebagai tempat mempraktekan ilmu pengetahuan serta menerapkan dan membandingkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah.
3. Bagi praktisi/pihak lain
 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengkaji lebih lanjut tentang faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini merupakan gambaran dari uraian pokok-pokok permasalahan beserta pembahasannya. Secara garis besar sistem penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori-teori/kajian pustaka yang dijadikan landasan teori dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu,



kerangka pemikiran serta hipotesis yang merupakan alat untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai definisi konseptual dan operasional variabel, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini membahas seluruh uraian mengenai informasi dan data yang telah dikumpulkan, dikaitkan dengan cara berfikir penulis guna mendapatkan pemecahan masalah. Pembahasan terdiri dari : gambaran umum obyek penelitian, karakteristik responden, uji validitas, reabilitas dan uji normalitas, deskripsi variabel penelitian, pembahasan serta implikasi manajerial.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini membahas kesimpulan dari hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi instansi/perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi setiap saat.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja

Teori-teori kinerja (*job-performance*) sendiri telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Oleh Mainer, kinerja diartikan sebagai kesuksesan seorang didalam melaksanakan seorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam definisi yang lebih jelas. Lawler dan Porter dalam Moh As'ad (2008:35) menyatakan bahwa kinerja adalah '*succesfull role achievement*' yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya)

Dalam menjalankan roda perusahaan, maka pegawai sebagai motor penggeraknya harus aktif dan berani merubah kebiasaan yang tidak produktif, menjadi lebih produktif, hal ini umumnya disebut dengan kinerja seperti yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2005:67) " Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Berdasarkan pengertian tersebut maka menurut Anwar (2005:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hal sesuai dengan pendapat Keith Davis (Anwar,2005:67) yang merumuskan:

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

Untuk dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan, maka penting untuk dipahami tentang manajemen kinerja. Menurut Sarah Cook (2009:122) "Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan terhadap manajemen yang memanfaatkan serta memfokuskan diri pada kinerja karyawan terhadap pelanggan". Tanda yang tampak jelas dalam manajemen kinerja adalah bahwa masing-masing anggota tim dapat menjawab pertanyaan:

- Apa yang diharapkan dari saya?
- Bagaimana saya melakukannya?
- Apa lagi yang harus saya lakukan selanjutnya?
- Bantuan macam apa yang saya butuhkan agar dapat berbuat lebih baik lagi?

Manajemen kinerja memberi Anda, sebagai seorang manajer, sarana untuk melaksanakan segala tanggung jawab serta tujuan anda dalam melayani pelanggan. Manajemen kinerja menjamin bahwa komponen kinerja tim anda saling mendukung demi memberi yang terbaik bagi pelanggan.

Manajemen kinerja memberi dasar bagi pengelolaan staf secara efektif dan memberi layanan bermutu bagi pelanggan, sebab semua orang bekerja dalam kapasitas penuh serta maju kearah yang sama. Sarah Cook (2009:123) secara khusus menerapkan manajemen kinerja yang efektif terhadap staff melalui:

- Pertanggungjawaban; setiap orang tahu apa yang harus dilakukan



- Perbaikan kualitas; target kinerja dirumuskan dengan baik dan memungkinkan adanya perbaikan terukur
- Lingkungan fisik yang baik; adanya sarana yang teridentifikasi secara jelas melalui diskusi tentang kinerja.
- Prestasi; yang diakui dan dihargai.

Selanjutnya Sarah Cook (2009:124) memberikan syarat-syarat bagi keberhasilan manajemen kinerja yaitu :

- Suasana saling menghormati dan mendukung, sehingga lingkungan fisik terbuka dan umpan balik dapat diberikan secara teratur.
- Kaitan yang pasti antara kinerja dan penghargaan.
- Manajer dan staffnya sama-sama mempunyai komitmen terhadap sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut maka yang dimaksud dari kinerja perusahaan adalah terpenuhinya Efektivitas, Efisiensi, Produktivitas, dan Kepuasan pelanggan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Gibson (2009:50) keberhasilan suatu organisasi dapat diukur melalui "Produktivitas, Efisiensi, Fleksibilitas dan Kepuasan. Kemudian Gerloff (2009:156) menjabarkan kembali (kriteria dari keberhasilan suatu organisasi, yaitu meliputi " adanya Efisiensi dan Efektivitas secara internal dan eksternal.

Pembentukan suatu organisasi secara sadar adalah untuk mencapai tujuan tertentu, agar organisasi itu dapat berjalan efektif harus didasari dengan perhitungan yang rasional. Menurut Taliziduhu Ndraha (2002:54) rasional adalah usaha yang didasarkan pertimbangan untung rugi dan buruk baik. Indikator



rasionalitas adalah efektif dan efisien. Dalam penelitian ini kinerja adalah meliputi efektif, efisien, produktif dan kepuasan.

Menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2005:53) mengatakan bahwa untuk pengukuran kinerja ditetapkan :

$$Performance = Ability \times Motivation$$

Dapat disimpulkan bahwa faktor kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi.

Menurut Wexley et.al dalam A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:66) “kinerja (*performance*) juga dapat dipandang sebagai *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu”.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9) mengatakan, “kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) mengatakan, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.”

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau disebut sebagai prestasi kerja merupakan hasil dari proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan seseorang, baik individu, maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis atau sosial, dan pada periode tertentu, hasilnya dapat dinikmati oleh kelompoknya atau perusahaan tersebut.



a. Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:15) mengemukakan bahwa kinerja individual adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:15) mengemukakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari :

- 1) Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya : kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- 2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kinerja hanya dapat didorong maju apabila pegawai mengetahui dan memahami sasaran-sasaran yang harus dicapainya (sebagai individu maupun anggota tim). Untuk itu, seorang manajer harus dapat mengidentifikasi kinerja apa yang harus dicapai oleh setiap individu atau si pegawai, memastikan bahwa mereka menyadari apa yang diharapkan dari mereka, dan menjaga agar pegawai tetap berfokus pada pencapaian kinerja yang maksimal, efektif dan efisien.



Berdasarkan uraian tentang dimensi kinerja diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa dimensi kinerja pada intinya ada dua, yaitu kualitas kerja dan kuantitas kerja.

b. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:22), ada tujuh langkah yang dapat dilakukan, diantaranya:

- 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- 2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang bersangkutan dengan sistem maupun dengan pegawai itu sendiri.
- 4) Mengembangkan rencana tindakan tersebut.
- 5) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- 6) Mulai dari awal, apabila perlu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan adalah langkah-langkah dalam rangka peningkatan kinerja adalah harus menyadari adanya kekurangan, memahami kekurangan, mengenalinya, mengidentifikasi, serta melakukan perbaikan yang bersikenambungan.

2.1.2 Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi kepemimpinan. Menurut Fiedler dalam Indrawijaya (2000:150) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar



mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai sesuatu tujuan yang menurut pertimbangannya adalah perlu dan bermanfaat.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, 684, dikatakan bahwa memimpin adalah membimbing; mengetuai/mengepalai; memandu; melatih/mendidik, mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Sedangkan kepemimpinan itu sendiri adalah prihal memimpin.

Menurut Leonard Nadler, dalam Winardi (2003:105), kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai aktifitas-aktifitas seseorang manajer, yang memungkinkan kelompok kerja melaksanakan kewajiban-kewajibannya terhadap organisasi mereka, dengan kepuasan terbesar bagi semua pihak yang berkepentingan.

Selanjutnya Winardi (2003:106), menambahkan tiga poin penting tentang kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Hal tersebut berarti bahwa melaksanakan kepemimpinan hanya berarti menjalankan kekuasaan secara sekehendak hati.
2. Melaksanakan kepemimpinan dengan baik berarti memahami cara-cara tepat untuk menciptakan iklim yang merangsang pihak lain mengikuti perintah-perintah atau keputusan-keputusan dari pihak pemimpin.
3. Bagian terpenting dari kepemimpinan adalah menentukan bagaimana cara melibatkan pihak lain di dalam kelompok kerja dan organisasi yang ada.

Lebih lanjut George R Terry (2003:107), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang (pemimpin) mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela, untuk melaksanakan tugas-tugas yang saling

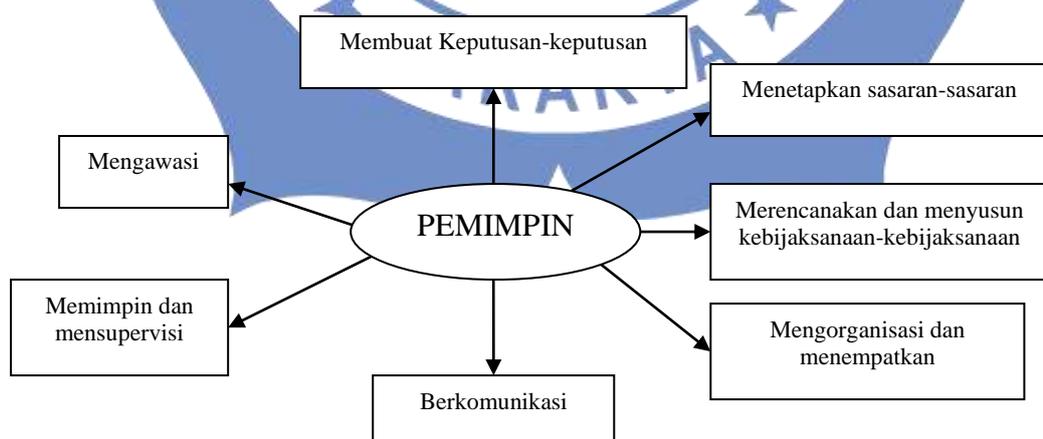


berkaitan guna mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut dan atau oleh kelompok yang ada. Dari definisi itu dapat diambil kesimpulan bahwa : 1). Kepemimpinan meliputi persoalan hubungan-hubungan, 2). Adanya satu orang yang mempengaruhi pihak lain, agar mereka mau berupaya bekerjasama menuju ke arah perencanaan sasaran-sasaran tertentu.

Masih dalam buku yang sama, Keith Davis (2003:118), seorang pakar tentang hubungan-hubungan antar manusia, berpendapat :....”Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk merangsang pihak lain untuk menuju ke arah sasaran-sasaran yang telah ditetapkan secara entusiastis. Ia merupakan faktor manusia yang merekatkan sebuah kelompok menjadi satu, dan yang memotivasinya ke arah tujuan-tujuan.”

Massie dan Douglas dalam Winardi (2003:111), membuat bagan tentang proses memimpin sebagai berikut :

Gambar 2.1
Proses Memimpin menurut Massie dan Douglas



Sumber : Winardi (2003 : 111)



Menurut Massie dan Douglas, kepemimpinan terjadi apabila orang tertentu merangsang pihak lain untuk bekerjasama menuju ke arah pencapaian sasaran tertentu yang ditetapkan sebelumnya.

Kesimpulan dari definisi diatas, kepemimpinan berkaitan dengan pengaruh yang ditimbulkan seseorang terhadap orang lain hingga orang lain itu bersedia bekerjasama menuju tujuan yang ditetapkan.

Menurut Winardi (2003:114) menambahkan, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menimbulkan pengaruh antar perorangan (interpersonal) melalui tindakan lingkungan fisik, menuju ke arah pencapaian suatu tujuan.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga golongan menurut Winardi (2003:116):

1. Teori-teori yang Menekankan sifat-sifat Kepemimpinan (*Trait Theories*)

Teori ini bertitik tolak dari suatu asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat seseorang. Sifat tersebut dapat berupa sifat fisik dan dapat pula bersifat psikologis.

Para ahli yang menganut teori ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Faktor-faktor sifat dari Ralph Stogdill.

Stogdill telah melaksanakan survey tentang 5000 studi tentang kepemimpinan dan berdasarkan ditarik kesimpulan bahwa tidak ada pola-pola konsisten tentang sifat-sifat yang mencirikan para pemimpin dalam segala macam situasi. Akan tetapi, ia mencapai

sejumlah kesimpulan-kesimpulan umum dalam lima macam bidang berikut :

- *Intelegenci* dan pendidikan.
- Sifat-sifat fisik.
- Kepribadian (*personality*).
- Status sosial dan pengalaman.
- Orentasi pada tugas.

2) Ciri-ciri Pemimpin menurut Edwin E. Ghiselli.

Ghiselli telah melaksanakan penelitian tentang lebih dari 300 orang manajer pada 90 buah perusahaan yang berbeda, dan hasil risetnya menunjukkan bahwa sifat-sifat pribadi, berkisar sekitar hal-hal yang sangat penting sampai hal yang kurang penting, dihubungkan dengan sukses kepemimpinan. Pendapatnya adalah sebagai berikut :

- Sangat penting
 - Mantap dalam hal mengambil keputusan.
 - Kemampuan intelektual.
 - Berorientasi pada hasil pekerjaan.
 - Memiliki perasaan aktualisasi diri.
 - Percaya pada diri sendiri.
 - Kemampuan manajemen – orang yang sanggup membentuk tim.
- Cukup penting
 - Afinitas terhadap kelas kerja.



- Rangsangan untuk bekerja dan berinisiatif.
- Membutuhkan uang banyak.
- Kedewasaan pribadi.
- Hampir tidak ada artinya
- Pria versus wanita.

2. Teori-teori yang Menekankan Pribadi dan Perilaku Pemimpin (*Personal Behavioural Theories*)

Para ahli teori perilaku berpendapat bahwa sesuatu kepemimpinan berorientasi pada pemusatan perhatian pada pekerja, atau pemusatan pada pekerjaan.

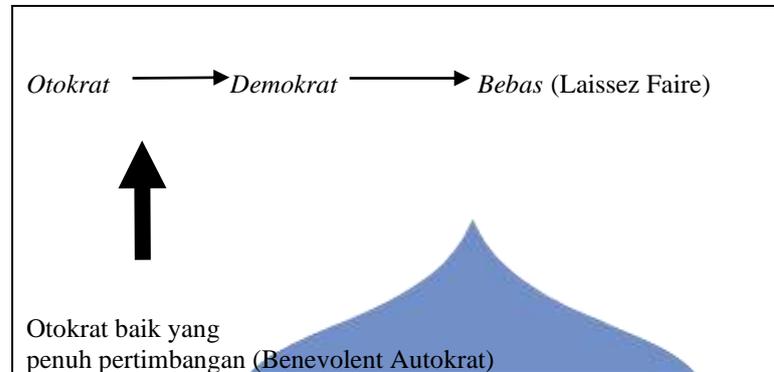
Berpusat pada pekerja, berarti sang pemimpin menitikberatkan hubungan-hubungan terbuka dan bersahabat dengan para pekerja dan ia amat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan pribadi dan sosial mereka. Sedangkan orientasi yang berpusat pada pekerjaan, yaitu orientasi dimana sang pemimpin menitikberatkan perhatiannya pada upaya agar pekerjaan dilaksanakan melalui tindakan perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, pengambilan keputusan-keputusan, penilaian unjuk kerja, dan pelaksanaan pengawasan manajemen secara ketat. Teori-teori tersebut, yaitu :

1) **Kontinum Pemimpin, menurut Curt Lewin c.s.**

Curt Lewin c.s. berdasarkan penelitian mereka, mengkontruksi sebuah teori kontinum tentang kepemimpinan yang menunjukkan adanya tiga macam dasar kepemimpinan, seperti yang diperlihatkan pada gambar berikut :



Gambar 2.2
Teori Kontinum menurut Curt Lewin c.s.



Sumber : Winardi (2003:125)

Pada ekstrim yang satu pada kontinum yang ada, terdapat seorang pemimpin bebas (*Laissez Faire Leader*), yang hampir tidak memiliki keyakinan akan kemampuan kepemimpinannya sendiri, dan ia tidak menetapkan sasaran-sasaran bagi kelompok yang dipimpinnya sendiri, begitu pula ia membatasi lingkungan fisik dan interaksi dengan kelompoknya.

Seorang pemimpin demokratis, berbagi aktivitas pengambilan keputusan dengan para anggota kelompoknya, dan ia menerangkan kepada anggota kelompok itu alasan-alasan mengapa ia mengambil keputusan-keputusan pribadi, dan secara obyektif ia menyampaikan teguran-teguran maupun pujian-pujian kelompok bawahannya.

Hasil riset dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang paling efektif secara produktif. Ia mengakibatkan munculnya arus berkelanjutan dalam bentuk ide-ide



baru, dan perubahan-perubahan positif, timbulnya tanggung jawab kelompok, dan kuantitas serta kualitas pekerjaan meningkat.

Yang dinamakan 'otokrat penuh pertimbangan' (*The Benevolent Autocrat*), menurut Robert McMurry dalam Winardi (2003:140) adalah seorang pemimpin yang mendengar pendapat-pendapat kelompoknya dengan cermat, dan ia seakan-akan menimbulkan kesan seorang pemimpin demokratis, tetapi ia mengambil keputusan-keputusan pribadinya sendiri. Seseorang '*Benevolent Autocrat*' memiliki kekuasaan besar, dan ia penuh prestise, dan amat dihormati orang hingga dengan demikian ia dapat bergerak lebih cepat dan lebih efektif di dalam perusahaan yang dimanajernya.

2) Hasil studi OHIO STATE UNIVERSITY tentang Kepemimpinan

Para peneliti mengidentifikasi dua macam faktor atau dimensi, yang dipentingkan oleh para manajer-pemimpin, yaitu :

- Tindakan menginisiasi struktur.
- Persoalan pertimbangan.

Struktur yang menginisiasi berarti bagaimana para pemimpin mementingkan struktur organisasi, perumusan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan, tekanan terhadap output pekerjaan, rumusan tentang saluran-saluran lingkungan fisik dan pengevaluasian output kelompok.

Pertimbangan meliputi kepedulian sang pemimpin terhadap suasana saling mempercayai dan hubungan-hubungan yang saling



menghormati, perasaan persahabatan, dukungan para karyawan dan lingkungan fisik informal efektif. Kedua macam dimensi tersebut kemudian dicantumkan pada sebuah diagram seperti terlihat pada gambar berikut:

Gambar 2.3
'Grid' pemimpin, model OHIO STATE



Sumber : Winardi (2003:127)

Gambar yang disajikan di atas menunjukkan adanya empat macam kepemimpinan, yang masing-masing menitikberatkan atau kurang memperhatikan pertimbangan ataupun struktur.

Menurut hipotesis para periset, kepemimpinan yang paling efektif yaitu kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian tinggi baik terhadap pertimbangan maupun struktur.

3) “GRID” manajerial (*The Managerial Grid*)

Robert R. Blake dan Jane S. Mouton mempopulerkan studi yang dilakukan oleh Universitas OHIO STATE dengan jalan merumuskan kembali dua macam kepedulian pokok dalam bentuk :



- Kepedulian terhadap manusia
- Kepedulian terhadap produksi

4) Empat sistem dari Rensis Likert

Rensis Likert mengkategorisasi empat macam kepemimpinan atau sistem kepemimpinan yang menunjukkan aspek-aspek perilaku berbeda dari para pemimpin.

Rangkuman model Likert dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Sistem kepemimpinan menurut Likert

Empat sistem kepemimpinan menurut Likert			
OTORITATIF-BERPUSAT PADA PEKERJAAN		PARSITIPATIF-BERPUSAT PADA KARYAWAN	
SISTEM 1	SISTEM 2	SISTEM 3	SISTEM 4
- Eksploitatif; - Otoritatif; - Produktivitas sedang	- Menghargai; - Otoritatif; - Produktivitas cukup sampai baik	- Konsultatif - Produktivitas baik	- Partisipatif - Kelompok - Produktivitas sangat baik

Sumber : Winardi (2003:131)

3. Teori-teori Situasional

Teori ini berpendapat bahwa situasilah yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang, bukan sifat-sifatnya. Menurut teori ini, kepemimpinan seseorang ditentukan oleh banyak faktor, seperti persyaratan tugas pekerjaan, kebutuhan dan sikap pengikutnya dan lingkungan dimana semua itu berada.

1) Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

Mengatakan bahwa kepemimpinan yang paling efektif, harus berubah sesuai dengan ‘tingkat kedewasaan’ para bawahan. Mereka berpendapat bahwa harus ada dua dimensi kepedulian kepemimpinan, berupa; perilaku tugas dan perilaku hubungan.



- Perilaku tugas (*task behaviour*), yaitu tingkat hingga dimana para pemimpin terlibat dalam lingkungan fisik satu arah dengan para bawahan mereka, dimana mereka menerangkan apa yang harus dilakukan oleh setiap bawahan, bila saat mereka harus melakukannya, dan dimana serta bagaimana cara melaksanakan tugas tersebut.
 - Perilaku hubungan (*relationship behaviour*), berhubungan dengan cara, dengan apa pemimpin terlibat dalam lingkungan fisik dua arah dengan para bawahan, melalui pemberian dukungan sosioemosional, "tekanan psikologikal", dan perilaku yang menunjang.
- Kemudian, tingkat kedewasaan pada teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard, berhubungan dengan hal-hal berikut :
- Kebutuhan untuk berprestasi, atau tingkat motivasi para bawahan, maksudnya keinginan serta kemampuan mereka untuk menetapkan tujuan-tujuan tinggi, tetapi yang dapat dicapai mereka.
 - Kesiediaan dan kemampuan pihak bawahan untuk menerima lebih banyak tanggung jawab.
 - Pendidikan dan atau pengalaman, sehubungan dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2) Model Kontingensi

Teori ini diungkapkan oleh Fiedler. Menurut Fiedler, dalam Indrawijaya (2000:152-153), efektivitas suatu kepemimpinan sangat tergantung kepada beberapa situasi. Seorang manajer/pemimpin haruslah orang yang adaptif, dalam arti dapat menyesuaikan diri dengan situasi dimana ia berada.

Fiedler mengemukakan bahwa ada tiga variabel situasi yang dapat menentukan efektivitas seorang pemimpin, yang biasa disebut dengan *Fiedler's Contingency Models*, yaitu :

- Hubungan pemimpin-anggota, berhubungan dengan seberapa baik tingkat penerimaan anggota kelompok terhadap pemimpin.
- Struktur tugas, berkaitan dengan 'kerutinan' dari pekerjaan para bawahan dalam arti telah dirumuskan, sehingga tidak membingungkan.
- Posisi kekuasaan, berhubungan dengan penyediaan kewenangan formal yang diberikan kepada pemimpin tersebut.

3) Kontinum Situasional

Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt menyajikan teori bahwa kepemimpinan yang paling efektif dipengaruhi oleh 'kekuatan-kekuatan' yang terdapat pada :

- Sang pemimpin
- Pengikut (bawahan)
- Situasi yang berlaku



Kata mereka, setiap pemimpin menghadapi satu kontinum gaya, yang dapat dipilih olehnya dalam rangka upayanya memaksimalkan produktivitas organisasi yang harus dipimpin olehnya.

4) Teori Kepemimpinan Jalur-tujuan

Robert House dan Terence Mitchel mengemukakan pendapat bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung dari dua macam proporsi dasar. Proporsi yang pertama adalah bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh tingkat kepercayaan pihak bawahan bahwa perilaku pemimpin akan segera ataupun pada masa mendatang akan menjadi sumber kepuasan. Sedangkan proporsi kedua menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan akan mempengaruhi output pihak bawahan secara positif, apabila ia memberikan pembinaan, bantuan, bimbingan dan imbalan yang memadai untuk pelaksanaan unjuk kerja.

Ada dua buah variabel kontingensi yang harus dihadapi oleh para pimpinan yaitu:

- Sifat-sifat pribadi pihak bawahan.
- Tekanan-tekanan dari lingkungan yang dihadapi pihak bawahan dalam hal melaksanakan tujuan kerja mereka dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka.

5) Teori Keputusan Kepemimpinan

Vroom dan Yetton mengidentifikasi lima macam kepemimpinan yang berlandaskan derajat partisipasi para karyawan dan kekuasaan dalam



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurniakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

hal mengambil keputusan-keputusan organisatoris. Adapun kepemimpinan tersebut adalah :

- Otokratif I. Menyatakan bahwa sang pemimpin harus memecahkan semua problem yang ada, dan secara individual ia harus membuat suatu keputusan dengan memanfaatkan informasi yang tersedia pada saat keputusan tersebut dibuat.
- Otokratif II. Menyatakan bahwa sang pemimpin harus mendapatkan informasi yang diperlukan dari pihak bawahan, dan kemudian secara pribadi, ia harus mengambil keputusan tanpa melibatkan para bawahannya dalam hal mengembangkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan alternatif.
- Konsultif I. Menyarankan bahwa sang pemimpin harus berbagi informasi dengan pihak bawahan tentang problem yang dihadapi secara individual, kemudian ia harus mengupayakan agar pihak bawahan menyampaikan saran-saran mereka sehubungan dengan keputusan tersebut dan akhirnya ia harus mempertimbangkan masukan tersebut guna mengambil keputusan secara pribadi.
- Konsultif II. Merekomendasikan bahwa sang pemimpin berbagi problem-problem dengan pihak bawahannya sebagai suatu kelompok yang kolektif, setelah ia harus mendapatkan ide-ide dan sasaran-sasaran dari kelompok tersebut, dan akhirnya ia mengambil keputusan yang berlandaskan pengaruh, rekomendasi, dan sasaran-sasaran alternative dari pihak bawahan tadi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- Kelompok II. Menyarankan agar sang pemimpin berbagi problem yang dihadapi dengan seluruh kelompok yang ada, dan bersama-sama mereka menghasilkan dan mengevaluasi berbagi alternative, dalam rangka upaya mencapai suatu keputusan berdasarkan suatu konsesus, atas problem yang ada. Pada model ini pemimpin menerima, menyesuaikan, dan mengimplementasi pemecahan-pemecahan yang disarankan oleh seluruh kelompoknya.

2.1.3 Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik lembaga atau *physical environment quality* menurut Brady and Cronin (2001,46) dapat dilihat melalui 2 indikator yaitu, 1). *The best in its industry*, 2). *Physical environment highly*. Kedua indikator ini menunjukkan bahwa, 1). Tempat kerja personal lembaga merupakan tempat yang terbaik diantara kantor pelayanan lembaga lainnya. 2). Lingkungan fisik dari tempat pelayanan lembaga merupakan tempat yang sangat baik.

Selanjutnya Brady and Cronin (2001, 46) menyatakan bahwa lingkungan fisik lembaga dapat dilihat melalui tiga dimensi yaitu : 1) *Ambient Condition*, 2) *design*, 3). *Social Factors*". *Ambient Conditions* menurut Brady and Cronin (2001,46) dapat dilihat melalui 2 indikator yaitu, 1) *good atmosphere*, 2) *atmosphere is important to me*. Kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa, tempat pelayanan lembaga memiliki suasana yang menyenangkan, tempat pelayanan lembaga memiliki lingkungan yang sangat berarti/penting untuk pelayanan terhadap penghuni lembaga.



Design menurut Brady and Cronin (2001, 46) dapat dilihat melalui 3 indikator yaitu, 1). *Layout never fails to impress me*, 2). *Layout serves my purpose*, 3). *The design of its facility is important to me*. Ketiga indikator tersebut menunjukkan bahwa, 1) tata letak ruang tempat pelayanan lembaga mengesankan nasabah lembaga, 2) tata letak ruangan pelayanan lembaga sesuai yang diharapkan oleh nasabah lembaga, 3) lembaga memahami pentingnya rancangan dari tempat pelayanan yang sesuai dengan keinginan penghuni.

Social Factor menurut Brady and Cronin (2001, 46) dapat dilihat melalui 3 indikator yaitu, 1). *Good impression of its service*, 2). *Good service*, 3). *Perception of its service*. Ketiga indikator tersebut menunjukkan, 1) pelayanan penghuni lembaga menimbulkan kesan baik bagi masyarakat, 2). Kemampuan pelayanan yang baik dari penghuni lembaga 3). Persepsi masyarakat yang dilayani di tempat pelayanan lembaga sangat dipengaruhi oleh pengalamannya masyarakat mendapatkan pelayanan di kantor lain.

2.1.4 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu kekuatan yang mendorong seseorang atau sekelompok orang melakukan suatu kegiatan. Seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2001:174) menjelaskan pengertian motivasi sebagai berikut :

“ Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri atau ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kebutuhan, sikap, pengalaman, pendidikan, cita-cita yang menunjang ke masa depan. Sedangkan faktor ekstrinsik dapat



ditimbulkan oleh berbagai sumber seperti; pemimpin, peraturan, teman kerja.”

Berdasarkan pendapat yang dikutip di atas maka dapat kita ketahui bahwa motivasi merupakan proses psikologis karena adanya faktor dari dalam diri seseorang atau faktor dari luar diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

Widjaja (2000:11) dalam uraiannya yang menyangkut motivasi seseorang bekerja dalam suatu organisasi antara lain menjelaskan sebagai berikut:

“Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan perkataan lain motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Juga dapat diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang telah ditetapkan.”

Winardi (2000:441) menjelaskan motivasi dalam hubungannya dalam kehidupan suatu organisasi sebagaimana dikemukakan sebagai berikut ;

“Motivasi dalam sebuah konteks organisatoris merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang seorang pegawai untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris. Proses dengan apa di sini dapat berupa perintah, peraturan, atau dipenuhinya kebutuhan-kebutuhan hidup pegawai yang bersangkutan.”

Sedangkan Indramidjaya (2003:67) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut : “ Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar sehingga seseorang melakukan suatu tindakan “.

Pengertian motivasi yang dikutip di atas hampir sama dengan pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo di atas, dimana motivasi



diartikan sebagai proses psikologis yang merupakan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi sehingga seseorang melakukan suatu tindakan.

Dalam uraian selanjutnya Indrawidjaya (2003:68) menjelaskan motivasi dengan mengutip pendapat Jones dan Duncan sebagai berikut ;

“Motivation is concerned with how behaviour is activated, maintained, directed and stopped. From managerial perspective, motivations refers to any conscious attempt to influence behaviour toward the accomplishment of organizational goals.”

Berdasarkan kutipan di atas maka motivasi adalah memusatkan perhatian bagaimana tingkah laku bergerak, terpelihara, terarahkan dan berhenti. Dari perspektif manajerial motivasi adalah suatu usaha secara sadar untuk mempengaruhi tingkah laku manusia menuju tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Memperhatikan seluruh uraian tentang pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para penulis, maka motivasi dapat diartikan sebagai :

1. Dalam perspektif manusia secara umum motivasi adalah kekuatan baik dari dalam diri maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu secara terarah dan teratur yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Dalam perspektif tingkah laku manusia motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.
3. Dalam perspektif manajerial motivasi adalah suatu usaha secara sadar dari seseorang manajer untuk mempengaruhi , mengarahkan atau mendorong tingkah laku manusia (pegawai) untuk mencapai tujuan organisasi.



Apabila pada uraian tentang pengertian motivasi antara lain dapat kita ketahui “apa” yang menjadi motivasi pada seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku yakni adanya proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang. Apabila pengertian motivasi tersebut dikaitkan dengan kerja pegawai, maka hal ini berkaitan dengan “mengapa” seseorang itu bekerja.

Menurut Indrawidjaya (2003:74-86) motivasi kerja pegawai dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok motivasi kerja yakni motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*) dan motivasi kebutuhan (*content theories of motivations*).

Menurut motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*) yang menjadi motivasi kerja pegawai adalah harapan akan imbalan atas hasil kerjanya, yang baik mendapat ganjaran yang tidak baik mendapat hukuman.

Motivasi instrumental terbagi lagi menjadi teori tukar menukar (*exchange theory*) orang bekerja dengan honor ada tukar menukar antara organisasi dan pegawai. Dalam hal ini orang mengembangkan pikiran, tenaga, keahlian kepada organisasi dan organisasi memberi imbalan berupa gaji, upah atau bentuk imbalan lainnya.

Menurut teori harapan (*expectancy theory*) orang bekerja karena ia berkeyakinan dan berharap akan mendapat imbalan atas hasil kerjanya, sehingga jika imbalan tinggi maka motivasi kerjanya tinggi, jika imbalan rendah maka motivasi kerjanya juga akan rendah.



Menurut motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*) yang menjadi motivasi kerja pegawai adalah adanya dorongan dari dalam atau kebutuhan yang harus dipenuhi. Apa saja yang menjadi kebutuhan manusia hal ini tergantung kepada sudut pandang atau teori kebutuhan menurut ahlinya.

Secara umum kebutuhan dapat dibagi dua yakni kebutuhan jasmani seperti makan, minum, rumah untuk berlindung dan kebutuhan rohani seperti belajar, hubungan sosial, melakukan ibadah, menolong orang.

Sedangkan menurut beberapa ahli atau penulis antara lain Maslow menyebutkan kebutuhan manusia ada lima yakni ; kebutuhan mempertahankan hidup (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan kebutuhan mempertinggi kemampuan diri (*self actualization*).

David Mc Clelland menyebutkan kebutuhan manusia ada tiga yakni ; kebutuhan hidup bersama atau afiliasi (*need for affiliations*), kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) dan kebutuhan akan berkuasa (*need for power*).

Sedangkan A.H. Murray menyebutkan kebutuhan manusia ada 20 (dua puluh) yakni; kebutuhan merendah untuk menerima kekuatan dari luar, kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi, kebutuhan agresif, kebutuhan otonomi, kebutuhan kounteraksi atau menguasai, kebutuhan membela diri, kebutuhan menghormati, kebutuhan dominasi, kebutuhan ekshibisi, kebutuhan menghindari bahasa, kebutuhan menghindari rasa hina, kebutuhan memelihara, kebutuhan ketertiban, kebutuhan bermain, kebutuhan penolakan, kebutuhan sedih, kebutuhan seks,



kebutuhan mendapat pertolongan dan kebutuhan untuk memahami. (Calvin S Hall dan Gardner Lindzey, 2001:34-39).

Menurut Widjaya (2000:17-22) motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari tiga pendekatan yakni; pendekatan tradisional (*the traditional approach*), pendekatan internalisasi (*the internalized approach*) dan pendekatan hubungan antar manusia (*the human relations approach*).

Motivasi kerja menurut pendekatan tradisional (*the traditional approach*) adalah bertitik tolak dari anggapan bahwa orang itu malas atau tidak senang bekerja, sehingga supaya mau bekerja orang harus diberi perangsang atau ganjaran berupa uang atau materi lain atau diberi hukuman atau tekanan berupa perintah, pengontrolan, digerakkan, dipimpin.

Motivasi kerja menurut pendekatan internalisasi (*the internalized approach*) menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai yang terbaik terletak pada pemberian kesempatan memperoleh kepuasan kebutuhan melalui melakukan pekerjaan itu sendiri. Jika setelah melakukan pekerjaan pegawai merasa puas maka motivasi kerja akan lebih meningkat, jika tidak puas maka motivasi kerja akan menurun.

Motivasi kerja menurut pendekatan hubungan antar manusia (*the human relations approach*) yang menyatakan bahwa orang itu akan bekerja bila orang-orang yang berada dalam lingkungan kerja menyenangkan, saling tolong menolong, aman dan berhubungan secara harmonis, saling menghormati.



2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya :

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil
Tita Aprilianti (2008)	Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Terpadu Kabupaten Serang	Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Terpadu Kabupaten Serang
Indri Wulandari (2010)	Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Rabobank International Tbk Cabang Bandung	Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan lingkungan fisik terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan
Sinta Nurmaulida (2010)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Glostar International Kabupaten Cianjur	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai variable dependen (Y). hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0.88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0.80-1.000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variable X terhadap variable Y.

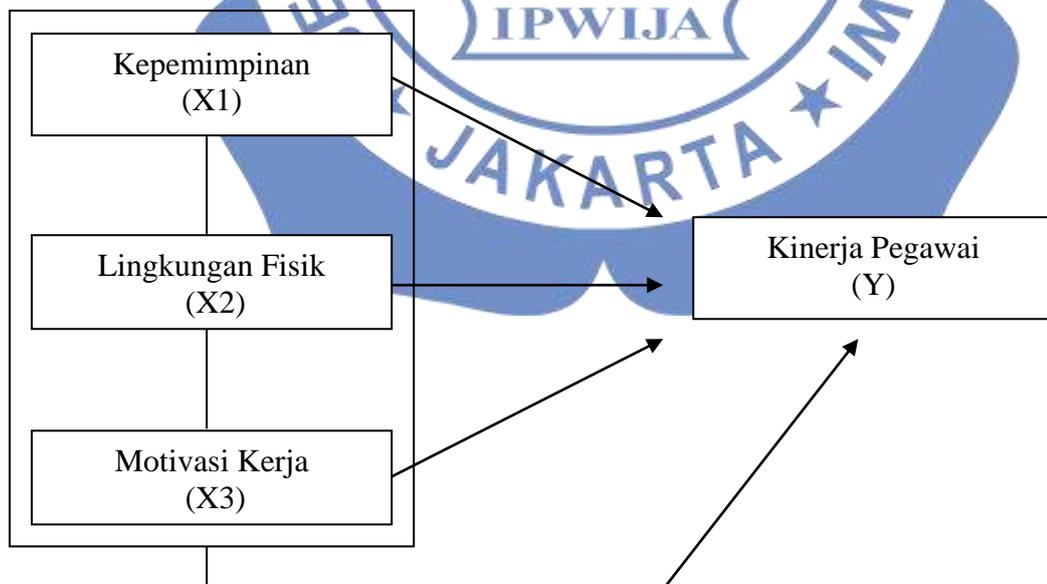
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu perencanaan dalam setiap penelitian, maka dapat dibangun suatu kerangka pemikiran yang jelas sebagai berikut :

pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan gambaran bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai kaitan yang bersifat saling mendukung. kepemimpinan di Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi belum tentu dapat mengoptimalkan kinerja pegawai jika belum disokong oleh lingkungan fisik dan motivasi kerja yang baik. Dengan demikian kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi kerja berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas yang telah penulis sajikan sebelumnya, maka secara ringkas penulis akan membuat kerangka pemikiran dalam bentuk gambar sebagai berikut :

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang perlu diuji kebenarannya atau jawaban sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Menurut Sugiyono (2008:51) menyatakan bahwa : Hipotesis merupakan jawaban sementara atas penelitian yang sedang diteliti dan perlu diuji kebenaran atas penelitian tersebut. Dilihat dari kerangka pemikiran tersebut diatas maka dapat dirumuskan suatu hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. H_0 = Tidak terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi
 H_1 = Terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi
2. H_0 = Tidak terdapat pengaruh secara parsial antara kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi
 H_1 = Terdapat pengaruh secara parsial antara kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

3.1.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan identifikasi istilah dan definisi yang akan digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Menurut Arikunto (2006:99) variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Hal ini senada dengan pendapat Bhisma Murti (2006:156) yang mengartikan variabel adalah fenomena yang mempunyai variasi nilai. Variasi nilai itu bisa diukur secara kualitatif atau kuantitatif. Sedangkan menurut Sutrisno (2003:437) variabel adalah semua keadaan, faktor, kondisi, perlakuan, atau tindakan yang dapat mempengaruhi hasil eksperimen.

Arikunto (2006:101) membedakan variabel menjadi dua yaitu variabel yang mempengaruhi disebut variabel penyebab, variabel bebas, atau variabel independen (X), dan variabel akibat yang disebut variabel tak bebas, variabel tergantung, variabel terikat atau variabel dependen (Y).

1. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan yang efektif dan produktif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan iklim yang kooperatif dalam kehidupan berorganisasi.

2. Lingkungan Fisik (X2)

Lingkungan fisik lembaga atau *physical environment quality* dapat dilihat melalui 2 indikator yaitu, 1). *The best in its industry*, 2). *Physical environment highly*. Kedua indikator ini menunjukkan bahwa, 1). Tempat kerja personal lembaga merupakan tempat yang terbaik diantara kantor pelayanan lembaga lainnya. 2). Lingkungan fisik dari tempat pelayanan lembaga merupakan tempat yang sangat baik.

3. Motivasi (X3)

Motivasi dalam sebuah konteks organisatoris merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang seorang pegawai untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris.

4. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Agar konsep variabel yang diajukan dalam penelitian dapat diukur maka perlu dilakukan variabel tersebut didefinisikan terlebih dahulu agar terdapat kesamaan persepsi dalam mengkaji konsep yang sedang diteliti. Definisi ini merupakan definisi konkrit atau karakterlistik konsep atau konstruk yang akan diukur (Bambang S. Soedibjo, 2004:46).



Dari konsep yang diajukan dalam tesis ini terdiri dari dua variabel, yaitu terdiri atas variabel bebas (*independent*) adalah kepemimpinan, lingkungan fisik, motivasi dan variabel terikat/tidak bebas (*dependent*) adalah kinerja pegawai. Berdasarkan kajian logis, maka konsep yang diukur dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini disajikan tabel operasional variabel sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Butir
Kepemimpinan (X1)	Hubungan pimpinan anggota	1. Iklim saling percaya	Ordinal	1
		2. Sikap empati	Ordinal	2
		3. Perhatian Sikap persahabatan	Ordinal	3
	Struktur Tugas	1. Pembagian kerja	Ordinal	4
		2. Adanya program kerja	Ordinal	5
	Posisi Kekuasaan	1. Wewenang pimpinan	Ordinal	6
2. Otonomi pekerjaan		Ordinal	7	
Physical Environment Quality (X2)	<i>Ambient</i>	1. Tempat yang terbaik	Ordinal	1
		2. Lingkungan fisik yang baik	Ordinal	2
	<i>Design</i>	3. Suasana yang menyenangkan	Ordinal	3
		4. Pentingnya suasana	Ordinal	4
	<i>Social factor</i>	5. Tata letak ruangan	Ordinal	5
		6. Sesuai harapan pelanggan	Ordinal	6
		7. Pentingnya rancangan	Ordinal	7
		8. Kesan baik	Ordinal	8
		9. Dilayani dengan baik	Ordinal	9
		10. Memiliki persepsi baik	Ordinal	10
Motivasi (X3)	<i>1.Achievement</i>	1.Ingin tantangan	Ordinal	1
		2.Ingin kemajuan	Ordinal	2
	<i>2.Affiliation</i>	1 Kerjasama	Ordinal	3
		2 Dihargai	Ordinal	4
	<i>3.Power</i>	1.Mengambil resiko	Ordinal	5
		2 Karir	Ordinal	6
		3 Kualitas Tim	Ordinal	7

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Butir
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas Kerja	1. Mutu sesuai harapan	Ordinal	1
		2. Peningkatan mutu	Ordinal	2
	2. Ketepatan waktu	1. Penyelesaian tepat waktu	Ordinal	3
		2. Pemanfaatan waktu	Ordinal	4
	3. Inisiatif	1. Pemecahan masalah	Ordinal	5
		2. Kreativitas	Ordinal	6
	4. Kemampuan	1. Kesesuaian tugas	Ordinal	7
		2. Keinginan berprestasi	Ordinal	8
	5. Lingkungan fisik	1. Hubungan dengan rekan kerja	Ordinal	9
		2. Hubungan dengan atasan	Ordinal	10

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Pengertian populasi menurut pendapat Sugiyono (2002:72) adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi. Jumlah populasi semuanya sebanyak 12 pegawai.

3.2.2 Pengambilan Sampel

Sedangkan pengertian sampel adalah bagian dari populasi. Sampel berisikan subjek atau anggota yang dipilih dari populasi (Bambang S. Soedibjo, 2005: 102). Dikarenakan jumlah populasi dibawah 100 maka seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 12 pegawai Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Bambang S. Soedibjo (2005:88) data primer adalah informasi yang diperoleh pertama kali oleh peneliti menyangkut variabel yang menjadi tujuan utama penelitian. Untuk memperoleh jawaban dari responden, maka digunakan kuesioner dengan sistem tertutup, artinya setiap pertanyaan telah disediakan jawabannya.

Untuk mengukur konsep yang akan diteliti, maka dibuat suatu instrumen dalam bentuk kuesioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk melihat seberapa besar tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Responden diminta menyatakan kesetujuannya atau ketidaksetujuannya terhadap isi pernyataan kedalam lima kategori jawaban, yaitu :

Tabel 3.2
Pembobotan Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor pernyataan positif (+)
Sangat setuju (a)	5
Setuju (b)	4
Ragu – ragu (c)	3
Tidak Setuju (d)	2
Sangat tidak setuju (e)	1

Sumber : Sugiyono (2001 : 75)

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan software SPSS dengan lima tahap. Pertama frekuensi data. Tahap kedua, pengujian kualitas data, tahap ketiga, melakukan uji

normalitas, tahap keempat melakukan analisis regresi berganda, dan tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis.

3.4.1 Frekuensi Data

Frekuensi data merupakan tabel ringkasan data yang menunjukkan frekuensi/banyaknya objek pada setiap kelas yang ada. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi informasi lebih tentang data yang ada yang tidak dapat secara cepat diperoleh dengan melihat data aslinya.

3.4.2 Pengujian Kualitas Data

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2002:144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila instrumen itu mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Kemudian pengujian validitas tiap butir pernyataan dilakukan dengan membandingkan r_{hitung} dan r_{tabel} . Kalau korelasi antara butir dengan skor total lebih kecil dari r_{tabel} ($\alpha=0,1$ dan $df = n-2$), maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Begitu juga sebaliknya, jika responden yang diperoleh lebih dari 30 orang, menurut Bambang S.Soedibjo (2005:76), maka kriteria valid



adalah apabila nilai koefisien korelasi bernilai lebih dari 0,3 atau dengan kata lain, nilai kritis yang ditentukan adalah 0,3.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur (Nazir Moh, 2009:162). Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002:154). Instrumen yang dapat dipercaya, yang reliable akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

- a. Apabila nilai r_{Alpha} positif dan $r_{Alpha} > r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut reliabel
- b. Apabila nilai r_{Alpha} negatif dan $r_{Alpha} < r_{tabel}$ ataupun r_{Alpha} negatif $> r_{tabel}$ maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai r_{hitung} lebih besar daripada nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan 10%.

3.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sebaran data dari variabel independen yakni : “Pengaruh kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi” berdistribusi normal. Alasan dilakukan uji ini adalah karena pemakaian teknik analisa korelasi yang akan dipergunakan mensyaratkan dipenuhinya ketentuan data dari variabel yang akan diteliti berdistribusi normal



atau mendekati normal. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2003:226) yaitu “ Dalam analisis yang menggunakan statistik, distribusi sampel harus mengarah berdistribusi normal “.

Selanjutnya hasil nilai “ Chi Kuadrat “ hitung ini dikonsultasikan dengan nilai “Chi Kuadrat” tabel dengan derajat kebebasan (df) = k-1 dan taraf signifikan $\alpha = 10\%$. Distribusi data akan dikatakan normal apabila X^2_{hitung} lebih kecil dari X^2_{tabel} . Hal ini juga berarti nilai – nilai yang diobservasi tidak menyimpang secara signifikan dari frekuensi harapan.

3.4.4 Analisis Kuantitatif

1. Analisis Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dimana variabel lainnya yang dianggap berpengaruh dikendalikan atau dibuat tetap (sebagai variabel kontrol). Hal ini dimaksudkan agar hubungan kedua variabel tidak dipengaruhi oleh faktor lain.

Pada dasarnya nilai (r) dapat bervariasi dari -1 sampai +1. Dengan demikian ada tiga kemungkinan hasil yang diperoleh antara lain :

- a. Jika nilai $r = -1$ atau mendekati -1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat negatif.
- b. Jika nilai $r = 0$ atau mendekati 0 berarti kedua variabel tidak mempunyai hubungan
- c. Jika nilai $r = 1$ atau mendekati 1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat atau positif



2. Analisis Korelasi berganda

Guna mengetahui lebih lanjut besarnya “pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi“ maka perlu diketahui nilai koefisien berganda nilai (R).

3. Analisis Regresi Berganda

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi berganda (Sugiyono, 2007:211) dengan menggunakan rumus persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 \dots\dots + b_n X_n +$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Lingkungan fisik

X₃ = Motivasi

b₁ b₂ b₃ = Koefisien Regresi

e = Residual

4. Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel terikat. Untuk mengetahui apakah suatu persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen atau tidak, dapat dilakukan dengan mengetahui :

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Untuk mengetahui seberapa besarkah variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat, perlu diketahui nilai koefisien determinasi R^2 karena nilai variabel bebas yang diukur terdiri dari nilai *rasio absolute* dan nilai perbandingan, kegunaan dari R^2 adalah : untuk mengukur besarnya persentase dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan rumus :

$$KD = r^2 \times 100 \%$$

b. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji Statistik F)

Hasil uji kelayakan model (Uji Statistik F) menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan (Ghozali, 2005).

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi (α) 0.1 atau 10% untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

Setelah dilakukan uji F_{hitung} penulis akan menggunakan keputusan uji berikut ini :

- H_0 = diterima jika $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- H_0 = ditolak jika $F_{hitung} <$ dari F_{tabel} tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

c. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil uji signifikansi parameter individual (uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen, dengan $\alpha = 10\%$ (Ghozali, 2005:211). Kriteria pengujian berdasarkan propabilitas sebagai berikut :

- jika $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} maka H_0 ditolak ada pengaruh signifikan.
- jika $F_{hitung} <$ dari F_{tabel} maka H_0 diterima tidak ada pengaruh.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X_1), lingkungan fisik (X_2) dan motivasi (X_3) berpengaruh signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi. 97.7% variasi pada kinerja pegawai ditentukan oleh kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 2.3% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini atau kepemimpinan, lingkungan fisik dan motivasi mampu menjelaskan 97.7% variasi pada kinerja pegawai.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif ($B_1 = 0,778$) dan signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kepemimpinan maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi
3. Lingkungan fisik berpengaruh positif ($B_2 = 0,962$) dan signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi lingkungan fisik maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.
4. Motivasi berpengaruh positif ($B_3 = 0,971$) dan signifikan ($\text{sig } F = 0,000 < 0,05$) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi maka

semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.

5.2 Saran

Berdasarkan analisa hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada 2 indikator dari kepemimpinan (X_1) yang menyatakan ragu-ragu, yang berarti bahwa tidak semua pegawai pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi menerima dengan adanya kepemimpinan yang sedang berjalan sekarang ini. Atau dengan kata lain kepemimpinan pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi dinilai kurang baik. Dengan demikian maka bagi pimpinan yang sekarang diutamakan lebih memahami apa arti dari pimpinan yang dapat memahami keinginan dari pegawainya dengan catatan sesuai dengan prosedur kerja yang sedang berjalan dan mensosialisasikan kepemimpinan kepada semua pegawai yang ada pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi.
2. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada 2 indikator dari lingkungan fisik (X_2) yang dinilai kurang baik atau ragu-ragu terhadap lingkungan fisik yang diterapkan pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi, terutama indikator yang menyangkut suasana yang menyenangkan serta kesan yang baik yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai, sesuai dengan indikator tersebut terlihat jelas bahwa pimpinan



tidak memberikan suasana kerja yang menyenangkan bagi pegawai dan pimpinan juga tidak memberikan kesan yang baik terhadap pegawai.

3. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada 1 indikator dari motivasi (X_3) yang dinilai kurang baik atau ragu-ragu oleh responden terhadap motivasi yang diterapkan pada Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi, terutama indikator yang menyangkut mengambil resiko, oleh karena itu pimpinan harus memberikan motivasi yang lebih kepada pegawai agar semua pegawai mempunyai kepribadian yang cinta terhadap pekerjaan dan mereka mampu mengambil resiko yang merugikan dirinya sendiri.
4. Melihat dari nilai korelasi dan analisis regresi secara komprehensif yaitu X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y , maka apabila ketiga variabel independen (yaitu kepemimpinan, lingkungan fisik, dan motivasi) ditingkatkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, sehingga bagi pimpinan Kantor Kelurahan Benteng Kota Sukabumi apabila ingin lebih signifikan meningkatkan kinerja pegawai, maka secara keseluruhan ketiga variabel yang mempengaruhi tersebut yaitu kepemimpinan, lingkungan fisik, dan motivasi pegawai harus ditingkatkan secara bersama-sama, dan pimpinan harus menjaga indikator tersebut agar dalam pekerjaan setiap hari dapat berjalan dengan baik atau kinerja pegawai tidak menurun.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Alex S Nitisemoro 2001. *Disiplin Kerja* Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Bambang S. Soedibjo. 2005. *Pengantar Metode Penelitian*. STIE PASIM: Bandung
- Buchari Zainun. 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstroom. 2003. *Perilaku Organisasi*.Edisi Ketujuh. Jilid I dan II. Alih bahasa:Agus Dharma. Erlangga:Jakarta
- Eugene McKenna & Nic Beech. 2000 . *Budaya Organisasi*. Erlangga:Jakarta
- Fiedler. 2000 *Kepemimpinan*. Edisi Ketujuh. Jilid I Erlangga:Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1992. *Manajemen Personalia*. Jilid 2. Terjemahan: Moh. Mas'ud. Erlangga:Jakarta
- Gibson, 2009 *Manajemen dan Kinerja* Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Jauch, Lawrence R & Wiliam R. Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih bahasa: Murad dan AR. Hendry Sitanggang, PT. Erlangga:Jakarta
- Malayu S.P. Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. PT. Gunung Agung: Jakarta
- Mamduh Hanafi. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga:Jakarta
- Marwansyah dan Mukarram.1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Pusat Penerbit Administrasi Niaga POLBAN : Bandung
- M. Manullang. 1994. *Manajemen Personalia*.Ghalia Indonesia :Jakarta
- Muchdarsyah Sinungan. 2000. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*.

Jilid 1 dan Jilid 2. Edisi Kedelapan. Alihbahasa: Hadyana Pujaatmaka
 PT.Prenhallindo:Jakarta

- Sarah Cook. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara:Jakarta
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bumi Aksara:Jakarta
- Sikula, Andrew F. 1996. *Personel Administration and Human Resources Management*. Terjemahan:Bambang Wahyudi. Jhon Wileys & Sons Inc: Santa Barbara, New York
- Wheelen, Thomas L. & David J. Hunger. 2001. *Manajemen Strategis*. Edisi I. Alihbahasa:Julianto Agung. PT. Andi : Yogyakarta
- Winarno Surahmad. 1994 . *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Penerbit Tarsito: Bandung
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Moh. As'ad, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia seri Psikologi Industri*. Jakarta.
- Muchdarsyah Sinungan, 1995. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Taliziduhu Ndraha. 2002 *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- T. Hani Handoko, 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPF.
- Triguno,2000. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPF.
- Terry, George R, 1993. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Winardi. 1993. *Manajer dan Manajemen*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.