



PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SEMEN JAWA SUKABUMI JAWA BARAT

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh

JULIANT NOVIE RATUNTIGA

NIM: 201661037

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S2
PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
JAKARTA
2018**

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja setiap karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan penelitian saya ini sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat. 2) Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat. 3) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat. 4) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik kuantitatif, yaitu teknik analisis data dengan menggunakan rumus-rumus statistik melalui program statistik SPSS 24. Populasi yang diteliti adalah Karyawan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat sebanyak 300 orang. Terkait hal penelitian, penulis menggunakan teknik rumus Slovin, sampel yang diambil adalah 75 karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat. 2) Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat. 3) Motivasi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat. 4) Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2) dan Motivasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan



ABSTRACT

Employee performance is one of the determinants of corporate or organizational success in achieving its objectives. For that the performance of the employees should get the attention of the leaders of the company, because the declining performance of employees can affect the performance of the company as a whole.

The purpose of the study as follows: 1) To determine the influence of Leadership on Employee Performance at PT. Cement Java Sukabumi West Java. 2) To know the influence of Work Environment on Employee Performance at PT. Cement Java Sukabumi West Java. 3) To know the effect of Motivation on Employee Performance at PT. Cement Java Sukabumi West Java. 4) To know the influence of Leadership, Work Environment and Motivation Together to Employee Performance at PT. Cement Java Sukabumi West Java.

Data analysis technique used is quantitative technique, that is technique of data analysis by using statistical formulas through statistical program SPSS 24. Population studied is Employee PT. Cement Java Sukabumi West Java as many as 300 people. Related to the research, the writer used Slovin formula technique, the sample taken is 75 employees at PT. Cement Java Sukabumi West Java.

The results of this study indicate that: 1) Leadership (X1) effect on Employee Performance (Y) in PT. Cement Java Sukabumi West Java. 2) Working Environment (X2) on Employee Performance (Y) at PT. Cement Java Sukabumi West Java. 3) Motivation (X3) on Employee Performance (Y) at PT. Cement Java Sukabumi West Java. 4) Leadership (X1), Working Environment (X2) and Motivation (X3) collectively related Employee Performance (Y)

Keywords: Leadership, Work Environment, Motivation, Employee Performance





KATA PENGANTAR

Segala Pujian syukur, hormat dan kemuliaan hanya bagi Tuhan Allah yang disembah di dalam Yesus Kristus sang pemberi hikmat, pengertian dan pengetahuan, karena atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat**”.

Penulisan Tesis ini bertujuan untuk memenuhi sebagian syarat menyelesaikan Program Pendidikan Magister Manajemen pada STIE IPWI Jakarta. Selesainya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati :

1. Dr. Titing Widyastuti, M.M. selaku ketua program Magister Manajemen (MM) di STIE IPWI Jakarta.
2. Dr. Suyanto, S.E., M.M., M.Ak., selaku ketua STIE IPWI Jakarta.
3. Ir. Jen Z.A. Hans, M.Sc. Ph.D., selaku pembimbing I/ anggota dosen penguji sidang tesis dan Drs. Jayadi, M.M., selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Susanti Widhiastuti, S.E.,M.M., selaku ketua dosen penguji sidang tesis dan Drs. Juniarto R.Prasetyo, M.P.M.,Ed.D., selaku anggota dosen penguji sidang tesis.
5. Seluruh Dosen, Staf pengajar dan Staf Karyawan STIE IPWI Jakarta.
6. Rekan-rekan mahasiswa S2 program Magister Manajemen (MM) di STIE IPWI Jakarta Angkatan 59
7. Istriku tercinta Masye Hetty Meiske Johannis, S.E. dan anakku buah hatiku Celine Yiliufa Ratuntiga yang selalu menjadi motivasi dan inspirasiku.



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

8. Orangtuaku yang selalu mendoakan dan mendukungku dalam segala hal Pdt. George Ernst Ratuntiga S.E., M.Min, Mami Julien Ratuntiga Yu (Alm.), Tante Vonny Sakul, Papa Marthin Johannis (Alm), Mama Esther Kanal.
9. Kakak-kakakku Robinhood Ratuntiga, S.H.,M.A. dan Gbl.Leal Havelaar, S.Th., Rommel R.Ratuntiga, S.E. dan Vin O. Rampengan, Hans Johannis dan Vivi Lumenta, Rudolof Johannis dan Florence Minggu, S.H., bersama ponakan-ponakanku Nancy, Ady, Virgil, Tasya, Geind, Jordan, Natalia, Jesen, Injilia, Tessa, Natania dan Restu serta cucuku Alexar dan Alicia Mantow.
10. Semua saudara-saudaraku jemaat KGPM sidang Reformata Cibubur, jemaat KGPM sidang Yeremia Kelapa Gading Jakarta, jemaat KGPM sidang Elim Tuminting, Kerukunan Kawanua Masawang-Sawangan Citra Indah, K4 Bukit Cempaka, tempat usahaku Bimbel Sei-Sei dan Kedai Dodika168.
11. Pimpinan dan karyawan PT. Semen Lebak dan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat yang telah membantu penulis memperoleh data yang dibutuhkan selama penelitian.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan penulisan tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi yang memerlukannya.

Jakarta, 26 Mei 2018

JULIANT NOVIE RATUNTIGA

201661037



DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
LEMBAR ORISINALITAS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Purnasalah Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2 : KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.2. Kinerja Pegawai	23
2.1.3. Kepemimpinan	39
2.1.4. Lingkungan	49
2.1.5. Motivasi	57
2.2. Penelitian Terdahulu.....	70
2.3. Kerangka Pemikiran	73
2.4. Hipotesis	84
BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	85
3.2. Desain Penelitian	86
3.3. Operasionalisasi Variabel	87
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling	88
3.4.1. Populasi.....	88
3.4.2. Sampel	89
3.4.3. Metode Sampling	89
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	90
3.6. Instrumen Variabel Penelitian.....	92



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	94
3.7.1. Metode Analisis.....	94
3.7.2. Teknik Pengujian Hipotesis	98

BAB 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	100
4.1.1. Latar Belakang PT. Semen Jawa.....	100
4.1.2. Visi Perusahaan	105
4.1.3. Struktur Organisasi.....	107
4.2. Karakteristik Responden.....	107
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	107
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	108
4.3. Validitas dan Reliabilitas	109
4.3.1. Uji Validitas	109
4.3.2. Uji Reliabilitas.....	112
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	114
4.4.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X_1).....	115
4.4.2. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X_2).....	116
4.4.3. Deskripsi Variabel Motivasi (X_3).....	117
4.4.4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	118
4.5. Analisis Penelitian	119
4.5.1. Uji Asumsi Klasik.....	119
4.5.2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	123
4.5.3. Koefisien Determinasi	124
4.5.4. Pengujian Hipotesis.....	125
4.6. Pembahasan Penelitian	127
4.7. Implikasi Manajerial.....	133

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	136
5.2. Saran-saran.....	137

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR LAMPIRAN



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Tabulasi Data Jawaban Responden
Lampiran 3	Output SPSS
Lampiran 4	<i>Correlations</i>
Lampiran 5	Tabel Nilai “r”
Lampiran 6	Tabel Nilai “t”
Lampiran 7	Tabel Nilai “F”
Lampiran 8	Tabel Nilai “ <i>Durbin-Watson</i> ”



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Yang dimaksud dengan MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesejatan, keamanan, dan masalah keadilan (Dessler, 2012). Sumber daya manusia adalah penggerak dalam keberhasilan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan akan terwujud dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Perkembangan perubahan lingkungan yang terjadi saat ini menuntut perusahaan agar mampu bersaing dan tetap eksis dalam dunia persaingan bisnis. Menurut Budiyanto (2013:47), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: “Kombinasi kegiatan yang berdampak biaya atas adanya pengelolaan sumber daya manusia, tetapi dampak biaya tersebut tidak seharusnya dilihat sebagai biaya, Manajemen sumber daya manusia memandang manusia dalam organisasi sebagai aset yang perlu dirawat, ditingkatkan kemampuan keterampilan dan menjaga komitmennya dalam bekerja, hal-hal

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

tersebut akan berdampak pada peningkatan daya saing yang unggul (*competitive advantage*).”

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam berjalannya suatu perusahaan untuk mencapai visi, misi, strategi serta terciptanya tujuan perusahaan. Agar aktivitas perusahaan dapat berjalan secara berkesinambungan, maka sangat dibutuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan tingkat kesetiaan tinggi mengabdikan diri bagi perusahaan. Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan akan membawa dampak buruk pada kinerja karyawannya.

Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan maupun organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. (Moehariono, 2012:95)

© 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

Kepemimpin merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan diperlukan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Kepemimpin mempunyai arti penting untuk kepentingan perusahaan, sebab maju mundurnya suatu perusahaan tergantung dari bagaimana pemimpin menjalankan kepemimpinannya.

Pada proses ini pemimpin mempunyai peran yang besar dalam menentukan pelaksanaan organisasi suatu perusahaan. Seorang pemimpin dituntut untuk memberikan arahan yang jelas terhadap visi dan misi organisasi tersebut, dan mampu menjalankan organisasi dengan baik agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pemimpin adalah orang yang mampu membina orang lain untuk membentuk suatu kesatuan kerja dan bersama-sama mereka untuk bekerja, bahkan kadang-kadang mereka rela berkorban demi suksesnya pekerjaan tersebut. Mereka inilah yang disebut sebagai “pemimpin”, seorang

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya memberikan perintah saja, namun juga dapat memberikan contoh bagaimana melakukan pekerjaan tersebut (Winarno, 2012). Pemimpin yang bisa menjadi teladan terhadap karyawan, sebenarnya akan memotivasi untuk bekerja dengan baik dan bersedia belajar secara terus menerus, serta pemimpin yang mampu bergaul akrab dengan bawahan tanpa membedakan sesungguhnya dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi juga bagi anak buahnya

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2012:170) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Para karyawan memerlukan figur pemimpin yang baik dalam perusahaan agar dapat menjadi motor penggerak kegiatan perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaransasarannya. Hal inilah yang menunjukkan kepemimpinan memberikan dampak positif pada lingkungan kerja.

Lingkungan kerja juga berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan yang dibina dalam perusahaan primissima

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, karena dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan fasilitas karyawan yang terpenuhi akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan optimal. Untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif perlu melibatkan pemimpin, manajemen dan karyawan itu sendiri.

Perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung terhadap kegiatankegiatan manajerial. Tetapi, tidak semua lingkungan sama dan tidak semua organisasi memiliki lingkungan yang sama, sementara organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup tentang keadaan lingkungannya. Mereka berbeda dalam hal karakteristik lingkungan, yaitu satu kondisi dalam mana pengaruh keadaan lingkungan masa datang suatu organisasi tidak dapat secara akurat dinilai dan diprediksi (Silalahi, 2013:131). Lingkungan yang mendukung kelancaran kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang nyaman bagi perusahaan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja.

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Dalam kenyataannya di lapangan, karyawan-karyawan yang dikatakan mempunyai motivasi kerja yang baik adalah mereka yang memiliki semangat dan berkeinginan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, mempunyai kehendak untuk berhasil dalam tugas yang berdasarkan pada keinginan untuk maju dan berkembang.

Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerjasama dengan rela dan tanpa paksa. Motivasi dapat mendorong seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara optimal sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam perusahaan. Daya dorongan tersebut adalah motivasi.

Motivasi faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut, maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Menurut penelitian Sari, dkk (2012) pemberian motivasi oleh pemimpin secara intensif juga sangat diperlukan

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

dalam rangka pembinaan karyawan serta merupakan sarana yang dapat menerapkan teori motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahan untuk mengenal para anak buahnya.

Namun berdasarkan hasil penelitian fenomena-fenomena yang terjadi pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat : Para pimpinan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas seperti : upah, kompensasi, jaminan kesehatan dan lainnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Pemimpin kurang mempengaruhi, mendorong dan menuntun bawahannya, sehingga karyawan merasa kurang diperhatikan oleh pemimpinnya seperti memotivasi karyawan agar bekerja lebih optimal. Lingkungan kerja di PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat yang kurang kondusif, masih adanya suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi karyawan. Suasana kerja yang masih kurang akrab sehingga membuat karyawan kurang termotivasi. Masih kurangnya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja dan kurangnya arahan dari pimpinan yang membuat kinerja para Karyawan menurun.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, peneliti bermaksud melakukan suatu penelitian dengan judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat”**.

1.2. Perumusan Masalah

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang permasalahan yang akan diteliti, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan :

1. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat?
2. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat?
3. Apakah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian yang dilakukan akan mempunyai tujuan. Oleh karena itu pada penelitian ini mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

2. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang positif dan juga berdampak baik bagi penulis maupun bagi obyek penulisan tesis ini yaitu PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

1. Bagi Penulis

Menambah wawasan, pemahaman dan pengetahuan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi.

2. Bagi PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat

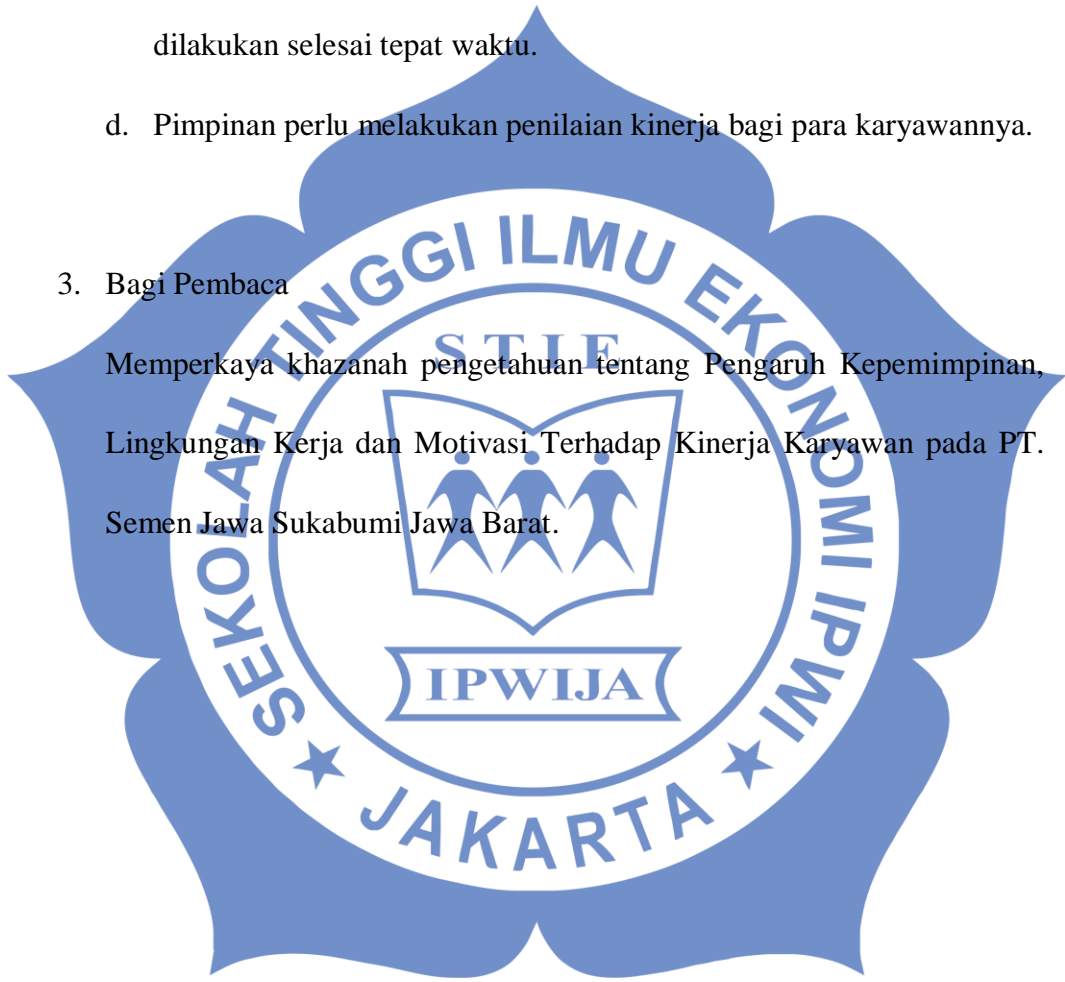
- a. Kepemimpinan sangat penting untuk pertumbuhan organisasi dalam mencapai tujuannya.

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

- b. Pimpinan perlu memperhatikan lingkungan kerja agar para karyawan merasa nyaman.
- c. Karyawan perlu meningkatkan motivasi agar pekerjaan yang dilakukan selesai tepat waktu.
- d. Pimpinan perlu melakukan penilaian kinerja bagi para karyawannya.

3. Bagi Pembaca

Memperkaya khazanah pengetahuan tentang Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.





BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam

bekerja. Menurut Handoko (2011:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Di sisi lain, menurut Sutrisno (2011), manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011:2), manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam aktivitas berorganisasi. Dalam paparannya, mereka memberikan rincian aktivitas sumber daya manusia, seperti analisis dan desain pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, merekrut sumber daya manusia, memilih sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, manajemen performa, serta relasi antara karyawan.

Menurut Marihot Tua E.H. dalam Sunyoto (2012:1), manajemen sumber daya manusia didefinisikan: *Human resource management is the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization* (Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi). Menurut

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Mathis & Jackson (2012:5), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Menurut Flipppo (dalam Hasibuan 2013:11) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Budiyanto (2013:47), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: “Kombinasi kegiatan yang berdampak biaya atas adanya pengelolaan sumber daya manusia, tetapi dampak biaya tersebut tidak seharusnya dilihat sebagai biaya, Manajemen sumber daya manusia memandang manusia dalam organisasi sebagai aset yang perlu dirawat, ditingkatkan kemampuan keterampilan dan menjaga komitmennya dalam bekerja, hal-hal tersebut akan berdampak pada peningkatan daya saing yang unggul (*competitive advantage*).”

Dari beberapa definisi Manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan diatas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama.

1. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012:21) ialah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebabsebab lainnya.

2. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Komponen manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012:13), yaitu tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

b. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaannya aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atau karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

c. Pimpinan (Manajer)

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat 9 (sembilan) peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian menurut Arifin dan Fauzi (2007:8):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
- d. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.
- g. Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
- h. Mengatur mutasi karyawan.
- i. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

4. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan. Menurut Sadili (2010:33), aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi 8 (delapan) aktivitas, yaitu :

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada cara organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini menuju kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi atau perusahaan dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia yang baik dapat memastikan aktivitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

b. Rekrutmen

Perusahaan akan mencari tenaga baru apabila terjadi kekurangan karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan perusahaan. Efektivitas sebuah perusahaan bergantung pada efektivitas dan

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

produktivitas para karyawannya. Tanpa didukung oleh tenaga kerja yang berkualitas maka prestasi organisasi atau perusahaan tidak akan menonjol.

c. Seleksi

Dalam menyeleksi karyawan baru, departemen sumber daya manusia biasanya menyaring pelamar melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Selanjutnya merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan pada manajer untuk diambil keputusan pengangkatan terakhir.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Perkembangan organisasi atau perusahaan terkait erat dengan kualitas sumber daya manusianya. Apabila sumber daya manusia kualitasnya rendah, stagnasi organisasi atau perusahaan kemungkinan besar akan terjadi.

e. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

f. Kompensasi

Dalam suatu perusahaan, terutama perusahaan yang profit-making, maka pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat memelihara dan mempertahankan prestasi kerja para karyawan.

g. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

Setiap organisasi bisnis diharapkan memiliki program keselamatan kerja, guna mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang tidak sehat.

h. Hubungan Karyawan

Organisasi atau perusahaan bisnis tentu saja tidak semata-mata ingin memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawan, sebab manusia sebenarnya merupakan penentu akhir dari keberhasilan suatu organisasi.

5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2010:30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah :

a. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

2.1.2. Kinerja Karyawan

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Menurut Sedarmayanti (2009:54), kinerja pegawai yang meningkat dapat dilihat dari peningkatan prestasi atas keberhasilan organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Wirawan (2009) mengatakan bahwa “Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan keseluruhan aktifitas dalam melakukan tugasnya terhadap perusahaan atau instansi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing individu terhadap perusahaan.

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Moehariono (dalam Rosyida 2010:11) Dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan

dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Manajemen kinerja merupakan siklus berkelanjutan dalam memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik, penghargaan dan penguatan positif, Kreitner dan Kinicki (2010:244) dalam Wibowo (2014:10). Sedangkan definisi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016) “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun”. Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja organisasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja organisasi ataupun gambaran mengenai apakah suatu organisasi telah dapat melaksanakan kegiatan/kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi.

1. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Bangun (2012:233), menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

a. Kuantitas pekerjaan.

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

- 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per jam kerja

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

b. Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

- 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual
- 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan *inspection* manual

c. Ketepatan waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

- 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.

d. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

- 1) Datang tepat waktu
- 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan

e. Kemampuan kerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

- 1) Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan
- 2) Menghargai rekan kerja satu sama lain
- 3) Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik

2. Metode-Metode untuk Mengukur Kinerja Pegawai

Menurut Sinambela (2016) menyebutkan beberapa metode untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut:

a. Metode Tradisional

Metode penelitian tradisional adalah metode yang ditekankan untuk memberi jawaban atas kinerja pegawai. Biasanya metode ini digunakan dengan prosedur yang lebih formal dan sistematis daripada hanya menanyakan pendapat pengawas atau pimpinan.

b. Skala Penilaian Grafik

Skala penilaian kerja yang paling sederhana dan paling banyak digunakan adalah skala penilaian grafis atau dalam kepustakaan lain disebut skala pengharkatan grafis. Skala yang diperkenalkan pada dekade 1920-an ini dipuji bermanfaat karena ukurannya output langsung tidak diperlukan dan penilai bebas melakukan penilaian yang jujur sebagaimana diharapkan.

c. Metode Pemangkatan

Metode penilaian yang relatif mudah digunakan ini memiliki keunggulan cepat dan mudah diimplementasikan. Evaluasi menarik yang diberikan kepada pegawai dapat langsung dihubungkan dengan

perubahan kompensasi atau pertimbangan-pertimbangan penyusunan pegawai.

d. Ranking Alternatif

Merupakan metode melakukan pemeringkatan dengan memilih yang terbaik dan yang terburuk. Tahap pertama dalam ranking alternatif adalah mendapatkan staf paling baik di bagian paling atas daftar dan paling buruk di bagian paling bawah. Selanjutnya pemimpin memilih yang terbaik dan yang terburuk dari bawahanbawahan yang tersisa menempatkan nomer dua yang terbaik pada daftar, yang terburuk mendekati terakhir.

e. Pembobotan *Checklist*

Terdiri atas jumlah pernyataan yang menjelaskan beraneka macam dan tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu atau bagi sekelompok pekerjaan tertentu. Setiap pernyataan memiliki bobot atau nilai yang diberikan kepadanya.

f. Kriteria yang Menjelaskan

Metode kriteria dari evaluasi hasil karya mengharuskan penilai menguraikan pokok-pokok kekuatan dan kelemahan yang dinilai. Satu persoalan dari evaluasi dengan metode kriteria yang menjelaskan adalah bahwa metode ini hanya memberi sedikit kesempatan untuk memperbandingkan orang-orang yang dinilai mengenai dimensi kinerja khusus.

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

g. Metode Distribusi Paksa

Permasalahan dalam ranking langsung dan ranking alternatif, serta perbandingan adalah bahwa tiap orang diberi ranking yang unik. Distribusi paksa dirancang untuk mengatasi keluhan mengenai perbedaan pada tiap individu yang tidak terlihat jelas.

h. *Critical Incident*

Kejadian-kejadian kritis adalah deskripsi tertulis dari kinerja yang sangat efektif atau sangat tidak efektif. Pada kejadian-kejadian kritis yang baik maupun buruk, pimpinan mencatat kejadiankejadian tersebut dalam catatan masing-masing pegawai. Metode ini mensyaratkan pimpinan agar mencatat kejadian-kejadian yang merefleksikan perilaku-perilaku positif, negatif dan spesifik.

i. Skala Penilaian yang Diberi Bobot Menurut Perilaku

Pendekatan yang lebih sistematis mengandalkan kejadiankejadian yang sangat penting untuk menggantikan bobot-bobot skala grafis yang bermakna ganda dengan menciptakan skala penilaian yang diberi bobot perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) (BARS).

Proses pengembangan BARS umumnya berhubungan dengan tahap-tahap pertama dalam metode analisis jabatan dengan kejadiankejadian penting, yaitu mengumpulkan kejadian-kejadian yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, tidak baik untuk masing-masing kategori jabatan.

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

j. *Behavioral Observation Scale* (BOS)

Sebagaimana halnya BARS, behavioral observation scale (BOS) juga menggunakan teknik kejadian-kejadian kritis untuk mengidentifikasi serangkaian perilaku mencakup bidang pekerjaan. Perbedaan BARS dan BOS adalah bahwa alih-alih mengidentifikasi perilaku-perilaku yang diperlihatkan oleh pegawai selama periode waktu tertentu, dalam BOS inievaluator mengindikasikan sebuah skala seberapa sering pegawai benar-benar diamati terlibat dalam perilaku-perilaku spesifik yang diidentifikasi dalam BOS.

k. Format Berdasarkan Output

Format berdasarkan output terpusat pada hasil pekerjaan sebagai kriteria utama. Seperti pendekatan yang mengacu pada norma dan standar absolut, pendekatan ini menganggap bahwa analisis jabatan digunakan untuk mengidentifikasi tanggung jawab dan tugas jabatan penting.

- l. Skala Standar Campuran Skala standar campuran (*mixed standart scale*, MSS) ini dikembangkan untuk menghindari masalah-masalah yang ada pada BARS. Tidak seperti pada BARS dimana nilai skala diketahui MSS tidak mempunyai nilai yang dibutuhkan pada perilaku. Kelamahan skala standar campuran adalah karena nilai skala tidak diketahui maka semua informasi pengembangan hilang. Sementara itu kelebihan MSS adalah bahwa pemberi rating tidak berhubungan dengan angka-angka.

m. *Essay* atau Format Naratif

Instrumen ini memerlukan penilai agar menilai seorang pegawai dalam bidang yang agak umum. Seperti : penilaian keseluruhan atas kinerja pegawai; promotabilitas pegawai; pekerjaan-pekerjaan yang sekarang dapat dilakukan oleh pegawai; kekuatan-keuatan dan kelemahan-kelemahan pegawai; dan kebutuhan-kebutuhan pelatihan tambahan.

n. Metode Alokasi Poin

Metode alikasi poin mensyaratkan *evalutor* untuk mengalokasikan jumlah tetap poin di antara pegawai-pegawai dalam kelompok. Keunggulan metode ini adalah bahwa penilai dapat mengenali perbedaan-perbedaan relatif diantara kalangan pegawai, meskipun dampak halo dan bias *recency* mungkin masih ada.

o. *Paired Comparison*

Dalam metode ini peneliti diharuskan membandingkan setiap pegawai dengan semua pegawai lainnya dalam kelompok yang sama yang telah dinilai.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dibawah ini merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Kasmir (2016):

a. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau

karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

e. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

h. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

i. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula

j. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa

waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

4. Pengukuran Kinerja

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012:93). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Sedangkan menurut Moehariono (2012:96), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang

telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Namun, pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi

5. Tujuan dan Manfaat Pengukuran kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik menurut Yuwono (2008:29) adalah :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut

6. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam manajemen SDM memegang peranan yang penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Menurut Dessler (2007) dalam Widodo (2015) penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Bacal (2012) dalam Wibowo (2016) penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.

7. Faktor Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2007) dalam Widodo (2015) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan kaluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

8. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.3. Kepemimpinan

Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Faktor penting dalam kepemimpinan yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana. Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan.

Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa: Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (Sunyoto, 2012: 34) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2012: 34), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi

tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Menurut Young (dalam <http://felixdeny.wordpress.com.2012:2>) pengertian kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya. Defenisi Young tersebut mencakup tiga elemen berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu.
- c. Kepemimpinan harus membujuk orang - orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya. (Sutikno, 2014:16). menurut Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno (2014:15) adalah berikut ini:

- a. “Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling).
- b. “Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok” (George P. Terry).
- c. “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum” (H. Koontz dan C. Donnell).
- d. “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan” (Ordway Tead).

Menurut Iqbal, et. al, 2015, kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin dapat secara langsung membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan lainnya untuk menuju pencapaian dalam situasi tertentu. Selain itu kepemimpinan juga merupakan kemampuan seorang manajer atau pemimpin untuk memberikan dorongan kepada bawahan agar bekerja dengan penuh keyakinan dan semangat.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

1. Teori Kepemimpinan

Menurut Marpaung (2014:35) bahwa teori kepemimpinan terdiri dari:

- a. Teori Psikoanalisis, yaitu seorang pemimpin harusnya dapat tampil sebagai seorang ayah sebagai sumber kasih sayang dan ketakutan, sebagai simbol dari super ego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frustasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai seorang yang memberi kasih sayang kepada pengikutnya. Oleh karena itu, aspek kognitif (kemampuan intelektual), efektif, konotatif (evaluasi), perilaku, perasaan, watak, integritas, pribadi dan potensi unggulan lamanya menjadi tuntutan kapabilitas (kemampuan) kepemimpinan.
- b. Teori antisipasi-interaksi (*interaction-expectation theory*) ada beberapa pendekatan yang paling menentukan karakteristik kepemimpinan.
- c. “*Leader role theory*” dan “*two stage model*”. Dalam teori “*leader role theory*”, dijelaskan variabel utama dari seorang pemimpin adalah *action*, *interaction*, dan *sentiments*. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka akan semakin tinggi pula daya adaptasi seorang pemimpin pada ciri dan karakteristik kelompok dan semakin lebar pula kadar

interaksinya dan semakin melibatkan banyak orang. Sedangkan dalam teori “*two stage model*”, disebutkan bahwa seorang pemimpin mampu meningkatkan keterampilan pegawainya, maka secara bersamaan sebenarnya sang pemimpin sedang memberikan motivasi kepada pegawainya.

- d. Teori humanistic (*humanistic theory*), menekankan pada hubungan yang kohesif dan efektif dalam dinamika kelompok. Manusia dalam pandangan teori adalah sesuatu organisme yang bisa diberikan motivasi setinggi mungkin. Sedangkan organisasi sebagai kelengkapan yang bisa dimanipulasi dan dikendalikan.

Berdasarkan beberapa teori dari kepemimpinan, maka sifat-sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas (Muizu, 2014:6):

- a. Inteligensi (Kecerdasan). Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.
- b. Kematangan dan keluasaan pandangan sosial. Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.
- c. Memiliki motivasi dan keinginan prestasi (*Drive*). Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki

motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.

- d. Hubungan antar individu (*Interpersonal Relationship*). Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.
- e. Integritas, mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan katakata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

2. Syarat-syarat Kepemimpinan

Kartini Kartono (2008:36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

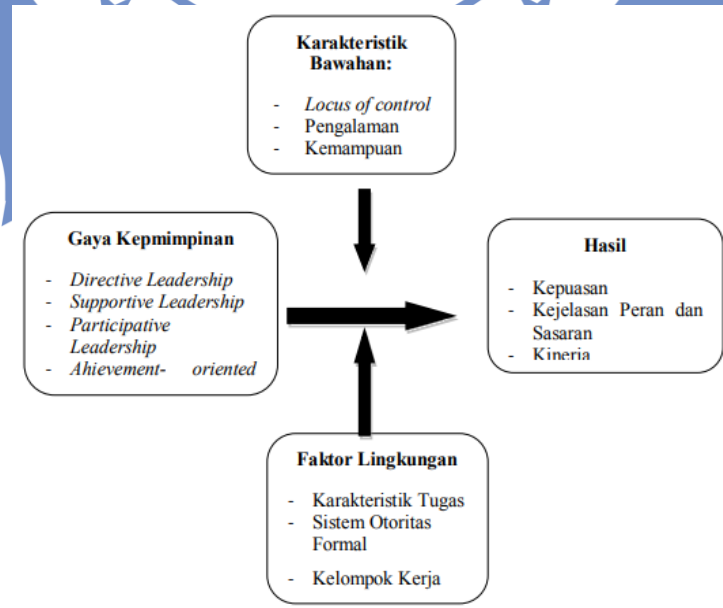
- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
- b. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.
- c. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya inilah dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para karyawannya. Setiap orang dalam organisasi mempunyai peran kepemimpinan yang harus dijalankan. Kita dapat mengelompokkan kepemimpinan seseorang dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri.

Menurut Bangun (2012:352), ada empat gaya kepemimpinan berdasarkan model jalur-sasaran yang terdiri dari:

- a. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*), bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan Suportif (*Supportive leadership*), pemimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya.
- c. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*the achievement-oriented leadership*), pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.



Gambar 2.1. Model Jalur Sasaran
 Sumber: Bangun (2012:352)

4. Tipe-tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh Terry yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:156) , yaitu:

a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.

d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka

akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.

f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

5. Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin

Menurut Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh Terry (Kartono, 2011:47), yaitu:

- a. Kekuatan.
- b. Stabilitas emosi.
- c. Pengetahuan tentang relasi insani.
- d. Kejujuran
- e. Objektif.
- f. Dorongan pribadi.
- g. Keterampilan berkomunikasi.
- h. Kemampuan mengajar.
- i. Keterampilan sosial.
- j. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

2.1.4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktivitasnya maka lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan.

Herman Sofyandi (2008:38) mendefinisikan “Lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi/

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi”. Menurut Sedarmayanti (2009:2) menjelaskan bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua keadaan disekitar tempat kerja, baik yang menyangkut aspek fisik maupun non fisik dan dapat membuat para karyawan merasa nyaman dan melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Robbins (2010) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Seorang karyawan akan mampu bekerja secara optimal apabila didukung oleh suatu kondisi lingkungan kerja yang baik. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak baik dapat memberikan akibat yang

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dalam jangka panjang terus terasa, seperti banyaknya tenaga yang dibutuhkan dan rancangan kerja yang tidak efisien, serta dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugastugasnya. Nitisemito (2010:183) mengemukakan “Lingkungan kerja adalah segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan”.

Danang Sunyoto (2012:43) mengemukakan “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lainlain.” Menurut Sunyoto (2015:38) lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

1. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni, (1) lingkungan kerja fisik, dan (2) lingkungan kerja non fisik.

a. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum 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 karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

“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”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Lingkungan

Menurut (Sedarmayanti dalam Wulan, 2011:21) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

a. Faktor Lingkungan Kerja Fisik

- 1) Pewarnaan
- 2) Penerangan
- 3) Udara
- 4) Suara bising
- 5) Ruang gerak
- 6) Keamanan
- 7) Kebersihan

b. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

- 1) Struktur kerja
- 2) Tanggung jawab kerja
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin

- 4) Kerja sama antar kelompok
- 5) Kelancaran komunikasi

Menurut (Suwatno dan Priansa, 2011:163) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.

a. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

1) Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

2) Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

3) Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

4) Tingkat *Visual Pripacy* dan *Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat mdemberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “ keleluasan pribadi “ terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privasi* berhubungan dengan pendengaran.

b. Faktor Lingkungan Psikis

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1) Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

2) Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

3) Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan

harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

4) Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

5) Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasiperselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

3. Manfaat Lingkungan

Menurut Bambang (2008:122), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah

sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah. Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

2.1.5. Motivasi

Motivasi adalah suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain atau dari diri sendiri, dorongan tersebut bermaksud agar orang tersebut menjadi orang yang lebih baik dari yang sebelumnya. Motivasi juga bisa diartikan sebagai sebuah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seseorang.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:99), mendefinisikan motivasi sebagai berikut: “Motivasi sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batasan-batasan kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang”. Dalam bukunya Robbins (2008:222) mengemukakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Motivasi (Hasibuan, 2011:141) berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Motivasi adalah dorongan atau gejolak yang timbul dari dalam diri manusia untuk memenuhi berbagai kebutuhannya sesuai dengan keinginan masing-masing (Afin Murtie, 2012:63). Menurut Saydam dalam Kadarisma (2012:276), pengertian motivasi dalam kehidupan sehari-hari diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Menurut Hasibuan (2012:141), Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Sutrisno (2013:109) mengemukakan motivasi adalah “faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”.

1. Teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi dalam Sutrisno (2013:121). Beberapa teori tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

1) Teori Motivasi Konvensional

Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

2) Teori Hierarki

Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- c) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*) merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.
- d) Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

3) Teori Motivasi Prestasi

Teori ini dipelopori oleh David McClelland, yaitu:

- a) *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- b) *Need for affiliation* adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
- c) *Need for power* adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

4) Teori Model dan Faktor

Teori dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- a) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan

karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.

b) Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (*intrinsik*) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

5) Teori ERG

Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

a) *Existence* (Keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang di tengah masyarakat atau perusahaan yang meliputi kebutuhan psikologi dan rasa aman.

b) *Relatedness* (Kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.

c) *Growth* (Pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

6) Teori X dan Y

Teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yaitu:

- a) Malas dan tidak suka bekerja.
- b) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- c) Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- d) Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Empat asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:

- a) Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
 - b) Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi.
 - c) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
 - d) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.
- b. Teori Motivasi Proses

Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi (Sutrisno, 2013:140), dan terdapat tiga teori motivasi proses yang dikenal, yaitu:

- 1) Teori Harapan (*Expectary Theory*) Teori harapan mengandung tiga hal, yaitu:
 - a) Teori ini menekankan imbalan.

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

b) Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima.

c) Teori ini menyangkut harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

2. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2012:150), Mengatakan bawah jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

3. Proses Motivasi

Proses motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011:150) adalah sebagai berikut:

a. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

b. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

c. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang dipenuhinya supaya insentif diperolehnya.

d. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disarukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

e. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

f. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

4. Tujuan Motivasi

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi sesuai dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2013:146), yaitu :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

5. Faktor-Faktor Motivasi

Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

a. Faktor *Intern*

Faktor-faktor *intern* antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang memadai;
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
 - b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
 - c) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
 - d) Perusahaan tempat bekerjadihargai oleh masyarakat.
- 5) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

b. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern antara lain:

- 1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

- 2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik.

Peran supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.

Posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, seseorang merasa dirinya akan dipercaya, diberi

tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya, yang penting, semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga pernah diangkat sebagai topik penelitian oleh beberapa peneliti sebelumnya. Maka peneliti juga diharuskan untuk mempelajari penelitian-penelitian terdahulu atau sebelumnya yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Dwi Wahyu Wijayanti (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang	Simpulan penelitian ini adalah ada pengaruh secara parsial dan simultan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Saran yang dapat diberikan karyawan harus terus meningkatkan kualitas

© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

			kerjanya dengan baik serta para pemimpin agar memberikan motivasi yang lebih tinggi kepada karyawan.
2	Wa Ode Zusnita Muizu (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.
3	Ferry Moulana, Bambang Swasto Sunuharyo, Hamidah Nayati Utami (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Jalan A. Yani, Malang)	Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Rodi Ahmad Ginanjar (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Sleman	Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut. (1) Tingkat kebaikan dari lingkungan kerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga kabupaten Sleman masuk ke dalam kategori baik yaitu 69,22% dari 100%; (2) Tingkat kebaikan kinerja karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga kabupaten Sleman masuk ke dalam kategori baik yaitu 79,20% dari 100%; (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman dengan koefisien korelasi (R) sebesar 0,643 dan koefisien determinasi () sebesar 0,413. Hal ini berarti bahwa sebesar

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

			41,3% kinerja karyawan yang ada di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman dipengaruhi oleh lingkungan kerja, sedangkan 58,7% lainnya ditentukan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian.
5	Dody Chrisnanda (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Mas Sumbiri	Berdasarkan analisis bagian sebelumnya pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1. Motivasi internal dan motivasi eksternal secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. MAS Sumbiri. 2. Motivasi internal secara sendiri-sendiri tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. MAS Sumbiri. 3. Motivasi eksternal secara sendiri-sendiri memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi eksternal maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan PT. MAS Sumbiri.
6	Rizka Afrisalia Nitasari (2012)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus	Berdasarkan uji-t yang dilakukan dan hasil analisis regresi linier dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Gatot Rahardjo (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Citra Sukses Eratama, Tangerang	Dapat disimpulkan bahwa antara Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Kepemimpinan

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

			yang baik dapat menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan, serta tujuan organisasi.
8	A. Ivan Sanjaya (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara Vii Pematang Kiwah Natar)	Berdasarkan hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji F (simultan) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Penulis

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2008:47), “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan paradigma mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat dalam bentuk teori penghubung dan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut. Di dalam sebuah perusahaan

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan dampak positif dan kemajuan bagi perusahaan. Kepimpinan juga mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan atau organisasi. Menurut Fielder dan Gracia dalam Iensufiie (2010:114) kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan kelompoknya. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

(Sudarmanto,2009:133) juga yang dinyatakan oleh DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. (Brahmasari & Suprayetno, 2008:126). Menurut Siagian (2010:128) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat dalam memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan

memberikan motivasi bertujuan untuk meningkatkan organisasi dan pegawai.

Hasil ini mendukung pernyataan Siagian (1995 dalam Vebriana Tri Rahayu, 2013) bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Lewa dan Sabowo (2005 dalam Vebriana Tri Rahayu, 2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti dijelaskan bahwa faktor kepemimpinan berupa komunikasi antara pimpinan dan bawahan, tinggi rendahnya tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin dapat mempengaruhi kinerja para karyawan.

Menurut Bangun (2012:352), ada empat gaya kepemimpinan berdasarkan model jalur-sasaran yang terdiri dari:

- a. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*), bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan Suportif (*Supportive leadership*), pemimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya.

- c. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*the achievement-oriented leadership*), pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja dapat dilihat dari fisik (Penerangan yang cukup, suhu udara yang baik, suara bising, pewarnaan, ruang gerak yang cukup, keamanan) serta lingkungan kerja non fisik (hubungan antar karyawan). Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antar lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2002 dalam Resa Almustofa, 2014). Agar kinerja pegawai selalu konsisten maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana pegawai melaksanakan

tugasnya. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2002 dalam Resa Almustofa, 2014). Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Mega Arum Yunanda (2011) dan Kestria Senja Octaviana dan Teguh Ariefiantoro (2011) yang menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Menurut (Sedarmayanti dalam Wulan, 2011:21) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

a. Faktor Lingkungan Kerja Fisik

- 1) Pewarnaan
- 2) Penerangan
- 3) Udara
- 4) Suara bising
- 5) Ruang gerak
- 6) Keamanan
- 7) Kebersihan

b. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

- 1) Struktur kerja
- 2) Tanggung jawab kerja
- 3) Perhatian dan dukungan pemimpin

- 4) Kerja sama antar kelompok
- 5) Kelancaran komunikasi

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Motivasi yang diukur dengan menggunakan adanya sikap yang mencerminkan kebutuhan pegawai akan prestasi dan adanya motivasi untuk mencapai hasil kerja yang baik. Menunjukkan sikap tabah, jujur dalam menghadapi masalah yang terjadi dalam pekerjaan mereka, Menunjukkan sikap pantang menyerah dan ulet jika mengalami kegagalan. Dorongan untuk bekerja dengan baik. Dari indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa indikator terbesar dari motivasi adalah adanya motivasi untuk mencapai hasil kerja yang baik. Dan apabila menurunnya motivasi pegawai dapat disebabkan karena kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan, oleh karena itu organisasi harus membuat sebuah sistem “reward” yang baik untuk pegawai sehingga mereka dapat termotivasi untuk bekerja dan

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menghasilkan karya yang baik. Pegawai akan termotivasi jika mendapatkan pujian dari pimpinan, perhatian dari pimpinan, dan juga mendapatkan bonus dan tunjangan dari organisasi.

Dengan motivasi menjadi baik, maka kinerja pegawai akan meningkat. Sehingga dengan adanya motivasi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan diharapkan akan meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan nilai yang dapat diartikan bahwa jika motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat positif.

Proses motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011:150) adalah sebagai berikut:

g. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

h. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

i. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan

diperolehnya dan syarat apa saja yang dipenuhinya supaya insentif diperolehnya.

j. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disarukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

k. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

l. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan perusahaan mencakup pertumbuhan, laba, produktifitas kesejahteraan karyawan dan

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

sebagainya. Peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Perubahan yang relevan sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan. Sering sistem penilaian yang dianut atasan dan bawahan tidak sama dengan orang-orang yang berada pada tingkat dibawahnya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Wahyudi (2009:120) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan George R. Terry (Miftah Thoha, 2010:5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Dalam hal ini berarti kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan karyawan akan mengikuti apa yang diperintahkan oleh pimpinannya, maka pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik supaya kinerja karyawan dapat optimal dan berjalan dengan

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

baik. Penjelasan tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi karyawan dalam mengikuti pemimpin dalam hal ini adalah mengenai kinerjanya.

Menurut Terry (2006:23) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan- kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Dari definisi tersebut sangat jelas bahwa lingkungan kerja berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap optimalnya kinerja karyawan. Lingkungan kerja tidak kalah penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Motivasi pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang pegawai menyukai pekerjaannya. Motivasi merupakan energi yang mendorong seseorang untuk bangkit menjalankan tugas pekerjaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nurazizah, 2012).

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:839), motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Perusahaan tidak hanya membutuhkan orang yang pintar, cakap dan terampil melainkan juga membutuhkan orang yang giat bekerja dan berkeinginan untuk mengoptimalkan kinerja mereka sesuai dengan visi dan misi tujuan dari organisasi tersebut.

Maka dalam hal ini pemimpin dibutuhkan untuk dapat mengoptimalkan dan memotivasi karyawan agar mereka giat bekerja

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

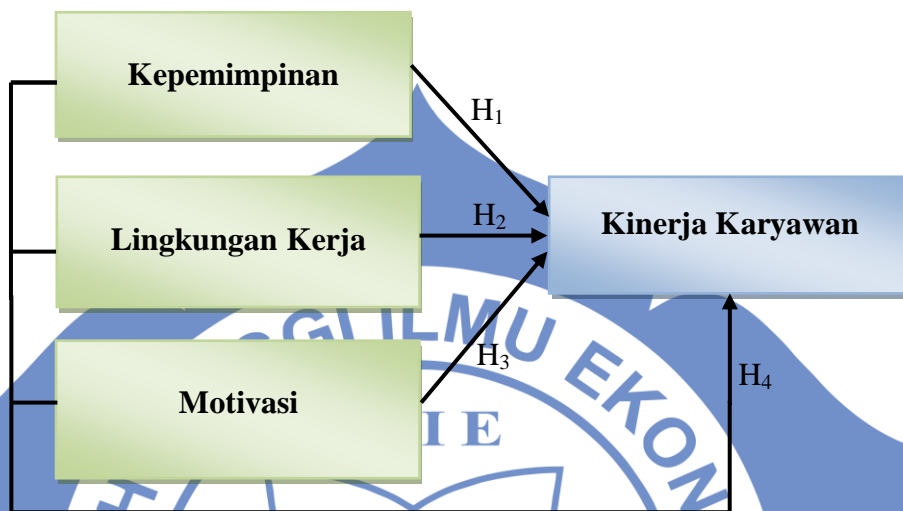
serta dapat menjalankan tujuan perusahaan agar tercapai dan terlaksana dengan baik. Selain hal itu, karyawan harus mampu mengikuti instruksi yang diberikan oleh pimpinan mengenai dorongan dan semangat yang diberikan oleh pemimpin, dengan begitu terjadi sinkronasi antara pimpinan dan yang dipimpin. Hal tersebut bisa membuat optimalnya kinerja karyawan sehingga karyawan semangat dan termotivasi untuk menjalankan aktivitasnya dip perusahaan tersebut.

Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- f. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- g. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- h. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- i. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- j. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun kerangka pemikiran dari kegiatan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dan masih harus dibuktikan kebenarannya, (Sugiyono, 2009:64). Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₁ = Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

H₂ = Terdapat pengaruh Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

H₃ = Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

H₄ = Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1. Tempat Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini pada Jawa Sukabumi PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

3.1.2. Waktu Penelitian

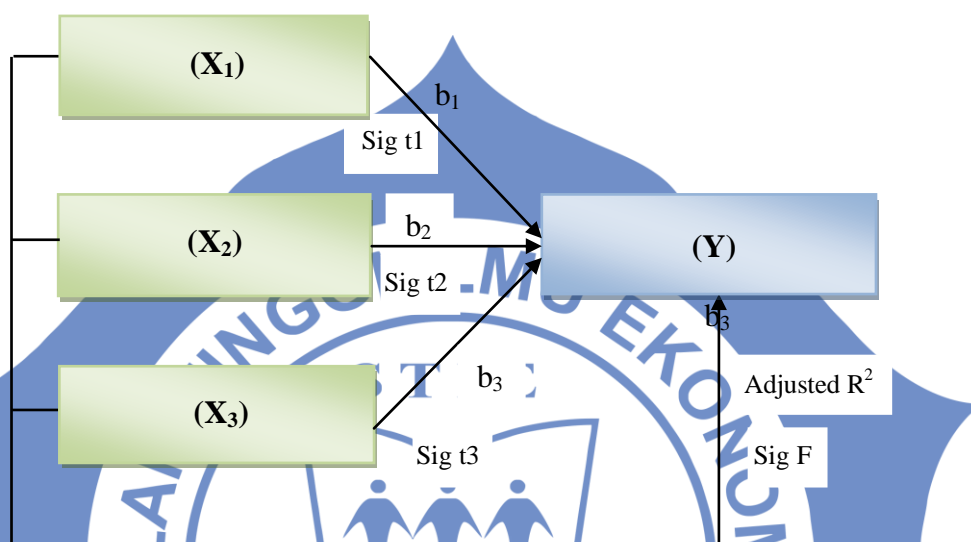
Waktu penelitian yang dilakukan oleh penulis dijabarkan seperti pada tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian Penyusunan Tesis

No	Kegiatan Penelitian	Waktu																			
		Tahun 2018																			
		Feb				Mar				Apr				Mei				Jun			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Studi pendahuluan	√	√																		
2.	Seminar Proposal					√															
3.	Revisi Proposal						√														
4.	Penyusunan Instrumen									√	√										
5.	Penyebaran Instrumen										√	√									
6.	Pengumpulan Data													√	√						
7.	Analisis Data														√	√					
8.	Penulisan Tesis														√	√					
9.	Sidang Tesis																		√		
10.	Revisi Tesis																	√	√		
11.	Penggandaan tesis																				√

3.2. Desain Penelitian

Gambar 3.1
 Desain Penelitian



Sumber: Diolah Penulis

Keterangan:

X_1 = Variabel bebas Kepemimpinan

X_2 = Variabel bebas Lingkungan Kerja

X_3 = Variabel bebas Motivasi

Y = Variabel terikat Kinerja Karyawan

b_1 = Koefisien regresi variabel Kepemimpinan

b_2 = Koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja

b_3 = Koefisien regresi variabel Motivasi

R^2 = Koefisien determinasi variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

3.3. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.2

Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Kepemimpinan (X ₁) Sumber: Bangun (2012:352)	1) Kepemimpinan Direktif (<i>directive leadership</i>)	➤ Bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari pimpinan	1
		➤ Memberi pengarahan yang spesifik	2, 3
	2) Kepemimpinan Suportif (<i>Supportive leadership</i>)	➤ Pemimpin dengan sikap ramah	4
		➤ Menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya	5, 6
	3) Kepemimpinan Partisipatif (<i>participative leadership</i>)	➤ Pemimpin berkonsultasi pada bawahannya	7, 8
		➤ Menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan	9
		➤ Keterampilan teknis maupun sosial	10
	4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (<i>the achievement-oriented leadership</i>)	➤ Pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang	11
		➤ Mengharapkan bawahan bisa mengerjakan dengan hasil yang baik	12
	Lingkungan Kerja (X ₂) Sumber: (Sedarmayanti dalam Wulan, 2011:21)	1) Faktor lingkungan kerja fisik	➤ Pewarnaan
➤ Penerangan			2
➤ Udara			3
➤ Suara bising			4
➤ Ruang gerak			5
➤ Keamanan			6
➤ Kebersihan			7
2) Faktor lingkungan kerja non fisik		➤ Struktur kerja	8
		➤ Tanggung jawab kerja	9
		➤ Perhatian dan dukungan pemimpin	10
	➤ Kerja sama antar kelompok	11	
	➤ Kelancaran komunikasi	12	
Motivasi	1) Tujuan	➤ Karyawan dimotivasi	1,2

(X ₃) Sumber: Hasibuan (2011:150)		ke arah tujuan	
	2) Mengetahui Kepentingan	➤ Mengetahui keinginan karyawan	3
	3) Komunikasi Efektif	➤ Komunikasi yang baik dengan bawahan	4,5
	4) Integrasi Tujuan	➤ Menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan	6,7
	5) Fasilitas	➤ Memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan	8,9
		➤ Mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan	10,11
6) <i>Team Work</i>	➤ Membentuk <i>team work</i> yang terkoordinasi baik	12	
Kinerja Karyawan (Y) Sumber: Fahmi (2014)	1) Mengelola operasi organisasi	➤ Efektif dan efisien	1
		➤ Pemotivasian karyawan secara maksimum	2
	2) Membantu pengambilan keputusan	➤ Promosi	3,4
		➤ Transfer dalam upah/gaji	5
		➤ Pemberhentian kerja	6
	3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan	➤ Menyediakan kriteria seleksi bagi karyawan	7
		➤ Evaluasi program pelatihan karyawan	8
4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan	➤ Menilai kinerja para karyawan	9,10	
5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi	➤ Penghargaan	11,12	

3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

3.4.1. Populasi

Menurut Hamidi (2007:126), populasi adalah keseluruhan satuan analisis (*unit of analysis*) yang hendak diteliti, dalam hal ini adalah individu-individu responden. Unit analisis suatu penelitian dalam suatu kajian komunikasi bisa berupa individu, kelompok individu, teks media massa.

Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah Karyawan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat sebanyak 300 orang.

3.4.2. Sampel

Sampel menurut Widayat dan Amirullah (2005:52) adalah suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih dalam penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2012:116) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

3.4.3. Metode Sampling

Teknik pengambilan sampel adalah suatu cara mengambil sampel yang representatif dari populasi, (Riduwan, 2010:57). Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat sebanyak 300 karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik rumus Slovin menurut Sugiyono (2011:87) sebagai berikut :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e^2 = Batas Ketelitian yang diinginkan

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N e^2} \\
 &= \frac{300}{1 + 300 (0.1)^2} \\
 &= \frac{300}{1 + 300 (0.01)} \\
 &= \frac{300}{4} \\
 &= 75 \text{ responden}
 \end{aligned}$$

Dengan menggunakan rumus slovin, sampel yang diambil adalah 75 karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam sebuah proses penelitian. Metode pengumpulan data yang penulis gunakan meliputi:

1. Observasi

Observasi menurut Arikunto (2010:199) meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra. Teknik ini dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara teliti. Banister (dalam Poerwandari, 2007:80) menyatakan bahwa observasi menjadi metode paling dasar dan paling



tua dari ilmu-ilmu sosial, karena dalam cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses mengamati. Dalam penelitian ini observasi yang digunakan bersifat kuantitatif yakni dengan mencatat jumlah peristiwa-peristiwa penting tingkah laku tertentu.

2. Angket atau Kuesioner

Kuesioner menurut Fathoni (2006:111), adalah teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner (daftar pertanyaan atau isian) untuk diisi langsung oleh responden. Sedangkan menurut Sugiyono (2009:199), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Berdasarkan penjelasan tersebut mengenai angket, maka penulis menggunakan angket ini sebagai teknik untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Jawa Sukabumi PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah *skala likert*. Menurut Sugiyono (2009:134), *skala likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Data yang telah terkumpul melalui angket, kemudian penulis olah ke dalam bentuk kuantitatif, yaitu dengan cara menetapkan skor jawaban dari pertanyaan yang telah dijawab oleh responden, dimana pemberian skor tersebut didasarkan pada ketentuan, (Sugiyono, 2009:135).

Tabel 3.3
Penilaian Skala Likert

Skor	Alternatif
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Cukup setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiyono (2009:135)

3.6. Instrumen Variabel Penelitian

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik kuantitatif, yaitu teknik analisis data dengan menggunakan rumus-rumus statistik melalui program statistik SPSS 24, yaitu:

1. Uji Validitas Instrumen

Menurut Saryono (2009:39-46) uji validitas dilakukan untuk masing-masing pertanyaan dari variabel. Ada dua syarat penting yang berlaku pada semua kuesioner yaitu keharusan sebuah kuesioner untuk valid dan reliable. Suatu kuesioner dikatakan valid kalau pertanyaan pada suatu kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut.

Untuk mengetahui validitas suatu instrumen (dalam hal ini kuesioner) dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor masing-masing variabel dengan skor totalnya. Suatu variabel (pertanyaan) dikatakan valid bila skor tersebut berkorelasi secara signifikan dengan

skor totalnya. Teknik korelasi yang dilakukan dengan korelasi *pearson product moment*.

Menurut Priyanto (2008:17-18) untuk menentukan instrumen valid atau tidak adalah dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ dengan taraf signifikansi 0,05, maka instrumen tersebut dikatakan valid.
- b. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ dengan taraf sigifikansi 0,05, maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, (Ghozali, 2007:87). Apabila alat ukur memberikan hasil yang stabil, maka disebut alat ukur itu handal. Reliabilitas sebenarnya alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, (Ghozali, 2005:41).

Pengujian reliabilitas banyak metodenya diantaranya yaitu dengan menggunakan metode Koefisien Alpha (α) (Cronbach). Dari analisis ini skor-skor dikelompokkan menjadi belahan dua dari jumlah kuesioner yang ada dan dimasukkan ke *Reliability Analysis*. Suatu butir pertanyaan apabila dikatakan reliabel apabila nilai yang diperoleh sama atau lebih besar dari 0,600 yang berarti bahwa 40% skor tes tersebut hanya menampakkan variasi eror, (Azwar, 2005:117).



3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

3.7.1. Metode Analisis

Analisis data dilakukan dengan bantuan program komputer, yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 24 for Windows.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah uji untuk mengukur indikasi ada tidaknya penyimpangan data melalui hasil distribusi, korelasi, *variance* indikator-indikator dari variabel. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji normalitas

Asumsi normalitas digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah yang berdistribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak, (Ghozali, 2011:21). Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas tersebut adalah jika hasil *One Sample Kolmogorov Smirnov* di atas tingkat kepercayaan 0.05 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas data dalam penelitian ini juga dapat dilakukan dengan mendeteksi dan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu

diagonal dari grafik normal P-P Plot. Adapun pengambilan keputusan didasarkan kepada:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen, (Ghozali, 2011:105). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (multiko).

Ghazali (2011:106) mengukur multikolinieritas dapat dilihat dari nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Varian Inflation Faktor*). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *Tolerance* ≤ 0.10 atau sama dengan nilai *VIF* ≥ 10 . Hipotesis yang digunakan dalam pengujian multikolinieritas adalah:

- 1) H_0 : *VIF* > 10 , terdapat multikolinieritas.
- 2) H_1 : *VIF* < 10 , tidak terdapat multikolinieritas.

c. Uji autokorelasi

Pengujian terhadap asumsi klasik autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode tertentu dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya, (Ghozali, 2011:110). Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi korelasi. Masalah autokorelasi sering ditemukan pada penelitian yang menggunakan data *time series*. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya masalah autokorelasi pada model regresi yaitu dengan melakukan uji statistik *Durbin-Watson*. Di bawah ini merupakan tabel kriteria pengujian *Durbin-Watson* dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kriteria Pengujian *Durbin Watson* (*DW test*)

Hipotesis Nol	Jika	Keputusan
Tidak ada autokorelasi positif	$0 < d < dL$	Tolak
Tidak ada autokorelasi positif	$dL \leq d \leq dU$	Tidak ada keputusan
Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	$dU < d < 4-dU$	Jangan tolak
Tidak ada korelasi negatif	$4-dU \leq d \leq 4-dL$	Tidak ada keputusan
Tidak ada korelasi negatif	$4-dL < d < 4$	Tolak

Jika setelah dilakukan pengujian, nilai D-W menyatakan ada autokorelasi atau tidak ada keputusan, maka diperlukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan ini dilakukan dengan menggunakan metode *Durbin Watson* yaitu dengan cara menentukan nilai koefisien



korelasi dengan menggunakan teknik *Theil-Nagar*, (Gujarati, 2006:221).

d. Uji heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2007:105) uji heteroskedastisitas dalam penelitian memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Dasar analisis:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis permasalahan menggunakan analisis regresi linier berganda yaitu suatu metode yang menganalisa pengaruh antara dua atau lebih variabel, khususnya variabel yang mempunyai hubungan sebab akibat yaitu antara variabel dependen dengan variabel independen, (Sugiyono, 2009:21).

3. Koefisien Determinasi

Kuncoro (2005:100), menurutnya koefisien pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol (0) dan satu (1). Nilai r^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Jika nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Besarnya pengaruh variabel “ X_1 ” “ X_2 ” dan “ X_3 ” terhadap variabel “ Y ” dapat diketahui dengan menggunakan analisis koefisien determinasi atau disingkat K_d .

3.7.2. Teknik Pengujian Hipotesis

Uji t dan uji F digunakan untuk menguji hipotesis, teknik pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan komputer program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versi 24 for Windows*. Statistik uji yang digunakan sebagai berikut:

1. Uji t

Menurut Sugiyono (2009:96) uji t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen terhadap variabel dependen. Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Langkah-langkah pengujian dengan menggunakan uji t adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tingkat signifikansi sebesar $\alpha = 5\%$

Tingkat signifikansi 0.05% atau 5% artinya kemungkinan besar hasil penarikan kesimpulan memiliki profitabilitas 95% atau toleransi kesalahan 5%.

- b. Kriteria pengambilan keputusan

- a) H_0 ditolak jika $t \text{ statistik} < 0,05$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$.

- b) H_0 diterima jika $t \text{ statistik} > 0,05$ atau $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$.

2. Uji F

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama digunakan uji F. Pengujian dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} dilakukan dengan ketentuan yaitu:

- a. Jika nilai $F_{\text{hitung}} > \text{nilai } F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

- b. Jika nilai $F_{\text{hitung}} < \text{nilai } F_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Atau

- 1) Jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak ada pengaruh signifikan.

- 2) Jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima tidak ada pengaruh.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah diuraikan pada bab-bab sebelumnya tentang Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat maka penulis akan mengambil kesimpulan dari hasil pembahasan tesis ini sebagai berikut:

1. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai t_{tabel} untuk $n = 75$ sebesar 1.992. Jadi $7.000 > 1.992$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.
2. Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai t_{tabel} untuk $n = 75$ sebesar 1.992. Jadi $3.060 > 1.992$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dapat dinyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.
3. Terdapat Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai t_{tabel} untuk $n = 75$ sebesar 1.992. Jadi $4.829 > 1.992$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dapat dinyatakan bahwa Motivasi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat.



4. Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 54.827 sedangkan F_{tabel} (α 0,05) untuk $n=75$ sebesar 2.49. Jadi $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} (α 0,05) atau $54.827 > 2.49$, dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2) dan Motivasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dan nilai Adjusted R Square sebesar 0.686, hal ini menunjukkan bahwa sebesar 68.6% variabel Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan Kerja (X_2) dan variabel Motivasi (X_3) secara simultan (bersama-sama) berhubungan dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) dan sisanya sebesar 31.4% berhubungan dengan faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2. Saran-saran

Hasil penelitian ini disadari belum mampu menjawab dengan tuntas semua permasalahan mengenai Kinerja Karyawan, karena adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti. Adapun keterbatasan dan saran bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan atasan pada PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat dalam memimpin bawahannya mengedepankan sifat kepemimpinan dan kebiasaan atau tindakan yang mencerminkan sebagai atasan yang baik serta atasan mempunyai emosi yang baik dan mengandalkan watak dalam



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

mempengaruhi pegawainya, tetapi atasan mempunyai kepribadian yang perlu ditingkatkan karena kepribadian seorang atasan yang baik dapat menjadi contoh pada bawahannya.

2. Diharapkan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat dapat memberikan lingkungan pekerjaan yang bersahabat, saling mendukung dalam bekerja dan hal positif lainnya terutama yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan akan afiliasi akan berimbas pada peningkatan kinerja pegawai. Untuk itu di lingkungan kantor hendaknya diciptakan kondisi itu sehingga setiap pegawai bisa lebih bergairah dalam bekerja dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Persaingan yang sehat dalam lingkungan pekerjaan di kantor harus terus dikembangkan dan dikelola dengan baik. Hal itu mengingat bahwa persaingan yang ditumbuhkan secara sehat akan membuat pegawai termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi.
3. Diharapkan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat memberikan motivasi pada pegawai berupa gaji dengan tepat waktu dan pegawai merasa kebutuhan rumah dapat terpenuhi dengan bekerja di perusahaan ini. Motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi serta pegawai dan atasan sama-sama mempunyai tujuan yang sama untuk memajukan perusahaan, dengan tersedianya fasilitas yang ada di perusahaan pegawai merasa tenang dalam bekerja tetapi pegawai kurang dengan fasilitas

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

yang ada. Diharapkan fasilitas dan motivasi berupa fisik maupun non fisik di tambah agar pegawai dapat bekerja lebih giat.

4. Diharapkan karyawan PT. Semen Jawa Sukabumi Jawa Barat perlu meningkatkan kinerja terutama dalam hal mencapai target kerja serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerjasama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.



© 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



DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Almustofa, Resa. 2014. **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin. Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Perum Bulog Devisi. Regional Jakarta”**. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Amstrong. 2003. ***The art of HRD: Strategic Human Resource Management a Guide to Action* Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Panduan Praktis untuk bertindak, alih bahasa oleh Ati cahayani**. Jakarta: PT Gramedia.
- Analisa, Lucky Wulan. 2011. **“Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas. Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang)”**. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Anoraga, Pandji. 2006. **Pengantar Pasar Modal**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro. 2012. **Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Apd Semarang)**. Jurnal Undip, Vol VII, No 2, Mei 2012 77.
- Arif, Rusdan. 2010. **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap. Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)**. Skripsi: Universitas Diponegoro.
- Arifin, J dan A. Fauzi. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT Elex Media. Komputindo.
- Arikunto, S. 2010. **Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik**. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2005. **Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya**. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bambang, Riyanto. 2008. **Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan**. Yogyakarta: Penerbit GPFE.
- Bangun, Wilson. 2012. **“Manajemen Sumber Daya Manusia”**. Jakarta: Erlangga.



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Bohlander George W. & Snell Scott A. 2010. *Managing Human Resources*, 15th edition, South-Westren Cengage Learning, Canada.

Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008. **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)**. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, p. 124-135.

Budiyanto, M.T, Eko. 2013. **Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Defri Edasa, Elsanra Eka Putra. 2014. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai LPP-RRI Bukittinggi**. Program Magister Manajemen FE UNP. Vol 3, No 2 (2015).

Dessler, Gary. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: PT. Indeks.

Dewi, Sarita Permata. 2012. **Pengaruh Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group)**. Jurnal Nominal/Volume I Nomor I/tahun 2012.

Dharma, Surya. 2012. **Manajemen Kinerja**. Jakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.

Dhermawan, Anak Agung Ngurah., Bagus Gde Adnyana Sudibya dan Wayan Mudiarta Utama. 2012. **Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali**. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2 Agustus 2012.

Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua. Jakarta: Prenada. Media.

Eko, Widodo Suparno. 2015. **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.

Fahmi, Irham. 2014. **Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi**. Gegerkalong Hilir. Bandung: Alfabeta.

Fathoni, Abdurrahmat. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bandung : Rineka. Cipta.



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Gardjito, Aldo Herlambang., Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono. 2014. **Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)**. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol. 13 No. 1 Agustus 2014.

Ghozali, Imam. 2005. **Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Badan. Semarang: Penerbit Universitas diponegoro.

_____. 2007. **Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Cetakan Empat. Badan. Semarang: Penerbit Universitas diponegoro.

_____. 2011. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (edisi kelima.)** Semarang: Universitas Diponegoro.

Gujarati, Damodar. 2006. **Dasar-Dasar Ekonometrika**. Jakarta: Erlangga.

Hamidi. 2007. **Metode Penelitian dan Teori Komunikasi**. Malang: UMM Press.

Handoko, T Hani. 2007. **Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia**, Edisi. Kedua. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

_____. 2011. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi. Kedua. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu S.P. 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT Bumi Aksara.

_____. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT Bumi Aksara.

_____. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi**. Jakarta: Bumi Aksara

<http://felixdeny.wordpress.com>.2012

Iensuffie, T. 2010. **Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa**. Jakarta: Erlangga Group.

Iqbal, Anwar dan Haider. 2015. **Effect of Leadershship Style on Employee Performance**. Arabian Journal of Business and Management Review. Vol. 5, No. 5, pp. 1-6.

Kadarisman, M. 2012. **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Edisi. Pertama, Cetakan pertama, Jakarta: Rajawali Press.



© 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

- Kartono, Kartini. 2008. **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- _____. 2011. **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: PT. Raja. Grafindo. Persada.
- Kasmir. 2016. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Koesmono, H.Teman 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur**. jurnal manajemen & kewirausahaan, vol. 7, no. 2, september r 2005: 171-188.
- Kriyantono, R. 2007. **Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relation, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran**. Jakarta: Kencana.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. **Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif**. Jakarta: Erlangga.
- Kusumaningrum, Rosyida. 2010. **“Peningkatan Hasil Belajar Menulis Karangan. Deskripsi dengan Menerapkan Metode Pembelajaran Kuantum pada Siswa Kelas X PJ 2 Semester 1 SMK Negeri 1 Banyudono Tahun Pelajaran 2009/ 2010”**. Skripsi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Lubis, Romadhana Alhadi. 2015. **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Camat Medan Tembung Kota Medan**. Universitas Sumatera Utara.
- Marudut Marpaung, Widya. 2014. **Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikhub Senayan Jakarta**. Jurnal Ilmiah Widya Vol.2, No.1. Hal: 35-36. Jakarta: STIE Dharma Bumiputra Jakarta.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2012. **Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia**. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehersono. 2012. **“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”**. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Muizu, Wa Ode Zusnita. 2014. **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**. Pekbis Jurnal Vol.6, No.1. Hal: 6. Bandung: Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Padjadjaran.
- Munparidi. 2012. **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Mineral Tirta Musi Kota Palembang**.
- Murtie, Arfin. 2012. **Menciptakan SDM yang handal dengan training, coaching, & motivation**.
- Nitisemito, Alex, S. 2010. **Manajemen Personalia**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia edisi 6 Buku 2**. Jakarta: Salemba.
- R.Terry, George. 2006. **Prinsip- Prinsip Manajemen**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rachmawati, Enny., & Y. Warella, Zaenal Hidayat. 2006. **Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah**. Jurnal JIAKP, Vol. 3, No. 1, Januari 2006 : 89-97.
- Rahayu, Vebriana Tri, Vivi Ariyani dan Soni Kurniawan. 2013. **“Pengaruh. Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN Cabang Madiun”**. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, vol 1, no 1, Febuari 2013 hal 89-95.
- Riduwan. 2010. **Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian**. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek**. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- _____. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik**. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Riyadi, Slamet. 2011. **Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur**. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, VOL.13, NO. 1, Maret 2011: 40-45.
- Riyanto, Agus. 2008. **Aplikasi Metodologi Penelitian Kesehatan**. Yogyakarta: Nuha Medika.



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Robbins, Stephen P. 2007. **Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I**, Jakarta: PT. Prenhalindo.
- _____. 2008. **Organizational Behavior**. Tenth Edition. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- _____. 2010. **Perilaku Organisasi. Alih Bahasa: Benyamin Molan**. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Samsudin, Sadili. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan ke-1 Bandung : Pustaka Setia.
- Sanusi, Achmad dan Sobry Sutikno. 2014. **Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif**. Bandung. Prospect.
- Saryono. 2011. **Metodologi Penelitian Kesehatan**. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.
- Sedarmayanti. 2009. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Bandung: CV Mandar Maju.
- _____. 2011. **Tata Kerja dan Produktivitas Kerja :Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya**. Cetakan Ketiga. Bandung. Mandar Maju.
- _____. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil**. Bandung: Rafika Aditama.
- Selviati, Veronika. 2012. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran Dan Perbendaharaan DPPKAD Kota Tanjungpinang**. Jurnal Akuntansi UMRAH, Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH) Tanjungpinang.
- Silalahi, Ulber . 2012. **Metode Penelitian Sosial**. Bandung: PT. Refika. Aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2016. **Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi**. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sofyandi, Herman. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Graha. Ilmu.
- Sofyandi, H & Garniwa,I. 2007. **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta: Graha Ilmu.



© 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Sudarmanto. 2009. **Kinerja & Pengembangan Kompetensi SDM**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. 2008. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung: Alfabeta.

_____. 2009. **Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)**. Bandung: Alfabeta.

_____. 2011. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta.

_____. 2012. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. 2012. **Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)**. Cetakan ke-2. Yogyakarta: CAPS.

_____. 2015. **Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)**. Cetakan ke-2. Yogyakarta: CAPS.

Sutikno, Sobry M. 2014. **Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan**. Lombok; Holistica Lombok.

Sutrisno, Edy. 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Ketiga Kencana.

_____. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kelima. Yogyakarta: Prenada Media.

Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. **Manajemen SDM dalam Organisasi. Publik dan Bisnis**. Bandung: Alfabeta.

Thoha, Miftah, 2010. **Kepemimpinan Dalam Manajemen**. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahyudi. 2009. **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran**. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. 2014. **Manajemen Kinerja**. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. 2016. **Manajemen Kinerja**. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Widayat dan Amirullah. 2005. **Riset Bisnis**. Yograyakarta: Graha Ilmu.



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

- Winarno, Budi. 2012. **Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus**. Yogyakarta: Caps.
- Wirawan. 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian**. Jakarta: Salemba Empat.
- Yasirrahayu, Faridha Nurazizah. 2014. **Pengaruh Motivasi Dan Peluang Usaha Terhadap Minat Berwirausaha**. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Yasri, Can Afni. 2015. **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen. Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari**. *Jurnal Riset*. Manajemen Bisnis dan Publik. Universitas Negeri Padang, Padang.
- Yukl, Gary. 2009. **Kepemimpinan dalam Organisasi**, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.
- Yunanda, Mega, Arum. 2012. **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian. Laboratorium Kualitas Air)**. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas.
- Yuniarsih, Sri., dan Leonardo Budi Hasiholan & Yulianeu SE MM. 2017. **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perum Damri Kantor Divisi Regional II Semarang**. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang.
- Yuwono, Sony, et al. 2008. **APBD dan Permasalahannya**. Malang: Bayumedia Publishing.

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