Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, guna mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan maksimal, banyak teknik dan program yang dapat menuntun dalam pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif karena merupakan salah satu investasi penting perusahaan. "Perusahaan adalah orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan saling bergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak di capai" (Handoko dan Reksohadiprodjo 2001: 7). Perusahaan membutuhkan manajemen yang baik dan tepat untuk mengelola sumber daya tersebut agar dapat berguna bagi perusahaan, yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka agar sebuah perusahaan dapat mencapai hasil kinerja yang maksimal dibutuhkan perlakuan adil dan memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan tersebut.

"Sebuah perusahaan memiliki pimpinan maupun bawahan yang mempunyai peran penting dalam menciptakan kinerja yang maksimal dan kemampuan seseorang sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan baik namun kemampuan tersebut akan dapat terealisasi apabila dilandasi adanya motivasi (dorongan) yang kuat dari dirinya maupun orang lain, karena bagaimanapun

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

tingginya kemampuan seseorang tetapi apabila tidak dilengkapi dengan motivasi yang tinggi tidak mungkin kemampuan potensial itu dapat di rasakan manfaatnya" (Antoro, 2:2013). Motivasi dapat menjadi faktor pendorong seseorang untuk dapat menunjukan kemampuannya dengan lebih baik dan percaya diri. Richard (2010:373) menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar seseorang dan membangkitkan semangat kerja serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang di inginkan. Menurut Handoko dan Reksohadiprodjo (2001:252) motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Maka setiap aktivitas yang di lakukan oleh seseorang pasti memiliki faktor pendorong, faktor tersebut biasanya adalah kebutuhan dan keinginan orang tersebut. Untuk mendukung hal tersebut pemimpin dapat membagikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat mempengaruhi setiap bagian agar dapat mengerti dan berkomitmen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mendukung satu sama lain untuk memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan.

Setiap bagian dalam perusahaan pasti mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda satu dengan yang lain, namun hal tersebut merupakan ikatan rantai yang mana satu sama lain saling terhubung dengan tujuan akhir yang sama yaitu laba. Maka kerja sama yang kompak sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan tersebut. Untuk mendukung hal tersebut pemimpin melakukan komunikasi yang merupakan salah satu bentuk motivasi verbal dan dapat diberikan seorang atasan

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

kepada bawahannya. Komunikasi tersebut dapat berbentuk pujian, pembagian tugas maupun teguran untuk bawahan apabila melakukan kesalahan dalam bekerja. Pembagian tugas akan memudahkan karyawan dalam bekerja karena dengan mengetahui tujuan yang hendak dicapai maka mereka akan mudah untuk mengambil keputusan dan tindakan yang diperlukan untuk masing-masing bagian.

Motivasi juga dapat diberikan dengan cara lain, misalnya pada industri hotel dimana pemimpin dapat memberikan motivasi melalui menaikkan pemberian *service charge* bila pendapatan bagian juga meningkat, mengajak bawahan melakukan *outing* atau kegiatan di luar jam kerja, memperhatikan dan memberikan dukungan bila bawahan mengalami suatu musibah dll. Hal-hal seperti itu secara tidak langsung akan menambah semangat kerja karyawan meningkat, sehingga mampu mendayagunakan kemampuannya secara maksimal dan mencapai tujuan yaitu *service charge*. Namun patut diketahui bahwa motivasi tidak melulu mengenai hal-hal positif namun juga dapat diberlakukan hal negatif seperti pemberian surat peringatan atau teguran bila melakukan kesalahan dan hasil kinerja jelek maupun memberikan pujian dan bonus apabila hasil kinerja baik. Keduanya dapat dipakai seorang pemimpin untuk memberikan motivasi kerja sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Mangkunegara (2005:4) untuk memenuhi hal tersebut perusahaan memerlukan seorang pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak bagi setiap individu yang ada dan bekerja di perusahaan dan menjadikan setiap individu tersebut mempunyai integritas yang tinggi dalam bekerja. Dengan adanya

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

integritas yang tinggi baik psikis maupun fisik, maka akan terbentuk konsentrasi yang baik pula. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu dalam mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya sendiri secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi. Maka seorang pemimpin mempunyai peran penting dalam peruasahaan, antara lain mengambil keputusan, merencanakan rencana kerja, dan yang utama adalah mengelola dan menggerakkan bawahannya untuk bekerja dan mencapai target atau tujuan perusahaan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia sangat penting bagi seorang pemimpin untuk menyadari bahwa ia tidak bekerja sendiri melainkan bekerja sama dengan orang lain, atau dapat dikatakan sebagai sebuah tim. Pemimpin harus mampu bekerjasama dengan bawahannya dan membentuk tim yang kompak dengan tujuan yang sama walaupun cara dan pekerjaan yang berbeda. Adapun kerja sama yang di arahkan untuk mencapai tujuan perusahaan pasti akan menimbulkan konflik baik individu maupun kelompok. Dalam kondisi tersebut peranan seorang pemimpin sangat di butuhkan yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dan membimbing bawahannya agar tidak ada yang terbebani dengan konflik yang terjadi dan mampu berkonsentrasi dan bekerja secara efektif dan efisien.

Namun dalam melaksanakan kegiatanya karyawan mempunyai keterbatasan baik waktu, fisik, tempat, daya pikir, maupun pendidikan. Untuk menunjang hal tersebut maka organisasi menyediakan lingkungan kerja sebagai penunjang individu dalam mencapai prestasi kerja. Menurut Mangkunegara (2010:5) faktor

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

lingkungan organisasi yang di maksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadahi, target kerja yang menatang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim *respect* dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadahi. Faktor - faktor tersebut dapat menjadi motivasi tambahan karyawan dalam mencapai prestasi kerja namun dapat juga menjadi salah satu alasan turunnya prestasi kerja karyawan. Maka sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan sesuaia kebutuhan karyawannya. Namun, perlu diketahui bahawa setiap karyawan merupakan unik dan berbeda satu sama lain. Begitu pula dengan kebutuhan lingkungan kerjanya. Maka pemimpin perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawannya mengenai lingkungan kerja yang baik dan sehat seperti apa, tidak hanya dengan penafsiran sendiri. Contohnya, karyawan wanita sebuah hotel mengeluh karena loker tempat mereka ganti baju, make up maupun istirahat panas dan lampu tidak terang serta sering terjadi air merembes dari selang, hal-hal tersebut membuat pegawai tidak nyaman dan ingin cepat-cepat keluar loker walaupun *make up*nya belum selesai. Hal tersebut akan mengakibatkan penampilan karyawan tidak sempurna dan tidak enak dipandang tamu. Maka lingkungan kerja dalam sebuah perusahaan akan menjadi faktor motivasi tambahan bagi bawahan dalam bekerja karena bagaimanapun yang akan lebih banyak menikmati dan merasakan lingkungan kerja tersebut adalah karyawan.

Hotel Novotel Samator Surabaya Timur merupakan salah satu hotel bintang empat yang baru berdiri di Surabaya dan membutuhkan banyak karyawan yang

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

berpengalaman untuk menciptakan prestasi kerja hotel dan membangun citra yang baik di hadapan konsumen. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan dukungan karyawan yang kompeten dan profesional di bidangnya. Untuk menarik karyawan tersebut agar dapat bekerja dalam jangka waktu lama maka di perlukan beberapa hal pendukung yang dapat memotivasi semangat kerja karyawan.

Banyak faktor yang berpengaruh pada kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan, gaji, insentif, bonus, jabatan komunikasi maupun lingkungan kerja dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh pada tingkat kinerja karyawan dalam perusahaan, ada yang dominan ada pula yang tidak dominan. Untuk mengetahui faktor mana saja yang dominan dan tidak dominan tersebut maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Novotel Samator Surabaya Timur".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka pokok masalah yang dihadapi dalam penelitian ini dapat kami simpulkan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Novotel Samator Surabaya Timur?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Novotel Samator Surabaya Timur?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Novotel Samator Surabaya Timur?

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di hotel Novotel Samator Surabaya Timur
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di hotel Novotel Samator Surabaya Timur
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di hotel Novotel Samator Surabaya Timur

1.4 Manfaat Penelitian

Berdakarkan tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara praktis maupun teoritis yang diuraikan sebagai berikut :

Praktis :

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan yang dapat menunjang pekerbangan perusahaan.

Teoritis :

Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan aplikasinya dibidang sumber daya manusia.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun (2012:6) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai "suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi".

Menurut Hasibuan (2006) dalam Antoro (2013:6) menyatakan bahwa "manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Menurut Hendrianto (2017:7) Sumber daya manusia adalah "proses memperoleh, melatih, menilai dan memeberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan".

Menurut Handoko (2011:5) Manjemen sumber daya manusia adalah "pengakuan" terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Bangun (2012:313) motivasi dapat didefisinikan sebagai "suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to be have)* secara teratur".

Mathis dan Jackson (2006) dalam Bangun (2012:312) mengatakan bahwa "motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan oleh sebeb itu motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan tidak muncul dengan sia-sia".

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2001:252) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang di arahkan pada tujuan mencapai ssasaran kepuasan. Tiap kegiatan yang di lakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Menurut Sri Budi Cantika Yuli (2005:142) dalam Alwisudin (2010:2) motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan,

mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja motivasi tersebut berperan penting dalam kegiatan bekerja seseorang, sehingga orang yang bermotivasi tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya berhasil sesuai dengan kemampuannya dan semakin mudah mencapai keberhasilannya.

Menurut Gibson (1996) dalam Sutrischastini dan Riyanto (2015:124) mendefinisikan "motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku". Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

Menurut Rivai (2004) dalam Reza (2010: 29) menyatakan bahwa "motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".

Menurut Robbins (1999: 55) dalam Amelia (2014: 9) mengemukakan bahwa "motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentuka kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu".

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.2.2 Pola Motivasi

Menurut Hasibuan (2006:220) yang dituliskan kembali dalam Antoro (2013:12-13) mengemukakan pola motivasi sebagai berikut:

1. *Achievement Motivation,* adalah suatu kegiatan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation,* adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation,* adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power Motivation,* adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

2.1.2.3 Proses Motivasi

Sihotang (2007:243-244) menyatakan bahwa proses motivasi yaitu:

a. Proses terjadinya motivasi pada dasarnya ditimbulkan oleh adanya kebutuhan yang menuntut pemenuhannya.
b. Lalu bergerak mencari suatu cara memenuhi kebutuhan itu
c. Berikutnya berperilaku/bekerja yang berorientasi pada tujuan
d. Hasil kerja yang dievaluasi merupakan tujuan yang dicapai
e. Diperoleh imbalan, upah, pengakuan, dan kemungkinan hukuman (*punishment*)
f. Imbalan yang diperoleh dapat memenuhi kebutuhan semula di awal proses yang disebut “kepuasan”.

2.1.2.4 Prinsip-Prinsip Motivasi

Menurut Hariyono (2017:19) menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam memotivasi karyawan yaitu:

1. Prinsip partisipasi, dalam memotivasi karyawan, karyawan perlu diberikan kesepakatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.
2. Prinsip Komunikasi, pimpinan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan infomasi yang jelas, karyawan akan mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui adil bawahan, pimpinan mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

4. Prinsip pendelegasian wewenang, pimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan.
5. Prinsip memberi perhatian, pimpinan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pimpinan.

Menurut Hamali (2016:141) menyatakan bahwa motivasi pada prinsipnya merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga prinsip, yaitu:

1. *Enegergize* (memberi daya), yaitu segala sesuatuyang dilakukan pimpinan ketika memberi contoh kepada anak buahnya, melakukan komunikasi dengan jelas, dan memberi tantangan dengan tepat. Prinsip *energize* dibagi menjadi:
   a. *Exemplify*
      Maksudnya adalah motivasi dimulai dengan memberikan contoh yang baik. Pimpinan harus mencerminkan visi, misi, dan budaya organisasi yang dipimpinnya agar dapat memotivasi bawahannya. Segala tindakan yang dilakukan oleh pimpinan akan menjadi gambaran tentang siapa pemimpin itu daripada apa yang dikatakannya. Ucapan yang dilakukan oleh pemimpin akan ditiru oleh bawahannya.
   b. *Communicate*
      Komunikasi merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak, dan belajar. Komunikasi tidak hanya mencakup suara pemimpina, namun juga mencerminkan suara setiap orang dalam organisasi. Pemimpin yang ingin memotivasi harus mengkomunikasikan visi, misi, dan tindak lanjut untuk menunjukkan saling pengertian. Motivasi hanya dapat terjadi apabila terdapat komunikasi dua arah.
   c. *Challenge*
      Secara umum seorang karyawan sangat suka untuk diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut akan lebih cepat dalam mencapai tujuanna karena berhubungan dengan pemenuhan harapan. Bagian terberat dari merumuskan tantangan adalah perlu memfokuskan pada apa yang dapat dicapai dalam cara yang penuh daya dan menarik, dengan cara menggunakan imajinasi dan kreatifitas orang lain.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2. *Encourage* (mendorong) maksudnya adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses melalui pemberdayaan *coasing*, dan pengakuan. Prinsip *encourage* dibagi menjadi:
   a. *Empower* (memberdayakan)
      Pimpinan segera belajar bahwa kekuatan dirinya sebenarnya berasal dari orang lain. Hal tersebut dilakukan dengan melepaskan bakat dan keterampilan individual orang lain sehingga orang lain dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pelepasan dari energy kolektif hanya dapat terjadi apabila pemimpin membantu orang bertanggung jawab dan mendapat kewenangan untuk bertindak. Pemberdayaan adalah proses ketika seseorang diberikan tanggung jawab dan wewenang melakukan pekerjaannya. Pemberdayaan menjadi alat untuk memotivasi yang kuar karena menempatkan orang mengawasi nasibnya sendiri. Pemberdayaan harus mendorong untuk tumbuh subur dalam kerangka tujuan organisasi, oleh karena itu seseorang bertindak atas nama organisasi dan untuk organisasi.
   b. *Coach* (membimbing)
      Membimbing menjadi tanggung jawab pemimpin dalam memberikan dukungan yang benar pada orang untuk melakukan pekerjaan. Dasar dari dukungan tersebut adalah hubungan antara manajer dan para bawahannya. Kegiatan *coaching* ini memberikan kesempatan kepada pemimpin untuk mengetahui karyawan sebagai pribadi dan bagaimana manajer membantu karyawan mencapai tujuan pribadi dan organisasi. *Coaching* juga merupakan permulaan proses menciptakan pemimpin masa depan.
   c. *Recognize* (mengakui)
      Pengakuan merupakan alasan paling kuat bagi karyawan untuk bekerja selain penghasilan/gaji. Pemimpin yang mengenal bawahannya menunjukkan perhatian seorang pemimpin terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahannya, dan membangun dasar budaya pengakuan.
3. *Exhort* (mendesak) ad acara seorang pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur. Prinsip *exhort* dibagi menjadi:
   a. *Sacrife* (pengorbanan)
      Ukuran pelayanan yang paling adalah pengorbanan, menempatkan kebutuhan orang lain didepan daripada kebutuhan diri sendiri. Karyawan yang melihat pemimpinnya memperhatikan orang lain lebih dahulu dengan menyingkirkan ambisinya, maka karyawan tersebut akan belajar mempercayai pemimpinnya. Pengorbanan adalah bentuk komitmen kepada orang lain, dan merupakan ukuran kepemimpinan karena dalam pengorbanan seseorang menemukan karakter dan keyakinan, yang keduanya penting untuk menciptakan kondisi di mana motivasi dapat terjadi.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

b. *Inspire* (memberi inspirasi)
Motivasi dapat berkembang menjadi inspirasi, karena motivasi berasal dar dalam, bentuknya menjadi inspirasi diri. Proses ini dipelihara dengan memperhatikan orang lain mencapai tujuannya. *Inspire* paling sering dikembangkan dengan mengikuti contoh pemimpin yang melakukan hal yang benar bagi orang lain, sering berkomunikasi, memberdayakan dengan penuh semangat, membimbing secara regular, dan berkorban untuk orang lain.

2.1.2.5 Faktor-faktor Motivasi

Menurut Sihotang (2007:245-246) motivasi kerja melibatkan dua jenis faktor-faktor yaitu:

a. Faktor-faktor individual
Yang termasuk pada faktor-faktor individual adalah:
1. Kebutuhan-kebutuhan
2. Tujuan-tujuan orang
3. Sikap-sikap
4. Kemampuan-kemampuan orang

b. Faktor-faktor organisasi
Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor porganisasional terdiri dari:
1. Pembayaran gaji/upah
2. Keselamatan kesehatan kerja
3. Para mandor (supervisi)
4. Para pengawas fungsional

2.1.2.6 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2012:146) motivasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejateraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.2.7 Teknik Motivasi

Terdapat beberapa teknik memotivasi pegawai menurut Wijayanti (2012:38), yaitu :

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai
   Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak mungkin memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawainya. Kebutuhan dasar manusia menurut teori Maslow yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja, dengan demikian jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.
2. Teknik Komunikasi Persuasif Teknik
   Komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstrologis. Teknik ini dirumuskan " AIDDAS " A = Attention (Perhatian) I = Interest (Minat) D = Desire (Hasrat) Ds = Decision (Keputusan) A = Action (Tindakan) S = Satisfaction (Kepuasan) Terpenuhinya faktor dari dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan faktor dari luar pekerjaan akan menghilangkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja.

2.1.2.8 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi bisa timbul oleh faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut bukan merupakan suatu yang berlainan namun saling terkait satu dengan lainya. Faktor internal berasal dari dalam diri orang tersebut dan sudah bersifat biologis (alamiah) sedang faktor eksternal tumbuh diatas faktor internal dan mengembangkan faktor internal tersebut.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

a) Motivasi internal

Kebutuhan dan keinginan dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internal. Hal ini akan menjadi kekuatan yang memepengaruhi pikirannya, lalu mengarahkannya pada perilaku yang akan menghasilakan perbuatan dari orang tersebut contohnya karyawan baru dalam suatu perusahaan ingin memperoleh pengakuan dari atasannya. Setelah dia memikirkan dalam-dalam perilakunya mungkin akan menjadi karyawan yang rajin bekerja, sigap, dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tetapi dalam kenyaatan tidak semua karyawan baru mempunyai keinginan untuk diakui oleh atasanya. Oleh karena itu dalam suatu organisasi setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan unik. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2001:253) motivasi internal dapat digolongkan sebagai berikut:

a) Motivasi fisiologis, yang merupakan motivasi alamiah (biologis). Seperti lapar, haus, dan seks.
b) Motivasi psikologis; yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori dasar, yaitu:
   1. Motivasi kasih sayang (*affectional motivation):* motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan. Keharmonisan dan kepuasaan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
   2. Motivasi mempertahankan diri (*ego-deffesive motivation).* Motivasi untuk melindungi kepribadian. Menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka; mempertahankan prestise dan mendapatkan kebanggaan diri.
   3. Motivasi memperkuat diri (*ego-bolstering motivation):* motivasi untuk mengembangkan kepribadian. Berprestasi menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain. Memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.

b) Motivasi eksternal

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada didalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh pemimpin, yaitu meliputi suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan dan hubungan kerja. Untuk menghasilak tanggapan yang positif dari karyawan maka sangat penting bagi pemimpin untuk dapat mengenali suatu motivasi-motivasi eksternal tersebut. Karena, tanggapan positif berarti karyawan sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang pemimpin dapat menggunakan motivasi positif dan negatif. Misalnya, saat karyawan bekerja dengan baik dan melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan maka pemimpin dapat memberikan *reward* seperti bonus atau penghargaan lainnya. Tetapi bila karyawan tersebut melakukan kesalahan atau hasil kerja jelek

maka pemimpin dapat memberikan teguran atau peringatan agar menghasilkan efek jera.

2.1.2.9 Pendekatan-pendekatan Motivasi

Ada empat pandangan mengenai pendeketan-pendekatan motivasi antara lain, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kotemporer.

a) Pendekatan tradisional
Pendekatan tradisional pertama kali di kemukakan oleh Frederick W. Taylor. Model ini menitikberatkan pada pengawasan *(controlling)* dan pengarahan *(directing).* Berdasarkan pendangan ini pemimpin menggunakan isentif upah sebagai motivasi bekerja bawahanya makin banyak yang di hasilkan maka semakin besar upah yang di terima. Dalam pendangan ini pekerja umumnya dianhgap malas dan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan penghargaan yang berwujud uang. Para pekerja dianggap kurang bertanggung jawab atas pekerjaanya sehingga perlu dimotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan bentuk uang.
b) Pendekatan hubungan manusia
Pendekatan ini dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo yang menyatakan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan memepertahankan motivasi. Maka dalam pendangan ini seorang pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan sosial dan menjadikan meraka mersa berguna dan lebih penting.
c) Pendekatan sumber daya manusia
Dalam teori pendekatan sumber daya manusia ini menyatakan bahwa motivasi tidak hanya berpusat pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan sosial seperti yang ada dalam pendekatan tradisional dan hubungan manusia. Dalam pendekatan ini dikatakan bahwa para karyawan di motivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasaan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Dalam model pendekatan ini lebih memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerjanya.
d) Pendekatan kontemporer
Dalam pendekatan kontemporer ada tiga tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Dalam teori isi menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

kebutuhan yang mempengaruhi kegiatan manusia dalam organisasi. Terdapat tiga teori motivasi dalam teori isi yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan-kebutuhan manusia, antara lain teori hirarki kebutuhan oleh Maslow, teori *ERG* dan teori dua faktor oleh Herzberg. Sedangkan pada teori proses terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam bekerja kedua teori tersebut adalah teori keadilan dan teori harapan. Sedangkan dalam teori penguatan memusatkan pada bagaimana karyawan mempelajari perilak kerja yang diinginkan.

2.1.2.10 Teori-teori Motivasi

Ada beberapa teori mengenai motivasi yang di kemukan oleh para ahli.

Dalam penelitian ini akan di bahas lima teori, yaitu :

a. Teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow.

Menurut Timothy (2017:10) menyatakan bahwa dalam teori ini Maslow menekankan ada lima kebuthan yang di miliki oleh setiap manusia yang muncul tergantung pada kepentingannya secara individu adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut dari strata yang paling rendah dan yang paling tinggi adalah sebagai berikut:

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis): yaitu kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari sakit. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar (*basic needs)* untuk mempertahankan hidup.
2. *Safety and security needs* (kebutuhan keamanan dan rasa aman): yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan terjaminnya keselamatan.
3. *Social (belonginess) needs* (kebutuhan sosial): yaitu kebutuhan akan teman, aviliasi, interaksi dan cinta.
4. *Esteam needs* (kebutuhan harga diri): yaitu kebutuhan akan harga diri dan penghargaan orang lain misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. *Self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri): yaitu kebutuhan untuk kepuasaan diri sendiri dengan memaksimalkan potensi, kemampuan dan keterampilan.

b. Teori X dan Y menurut Douglas McGregor.

Dalam teori ini di kemukanakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, yaitu positif dan negatif pandangan negatif di tandai dengan teori X dan yang positif ditandai dengan teori Y. Menurut teori X beranggapan bahwa karyawan itu negatif, tidak menyukai pekerjaanya, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus di paksa agar berprestasi. Ada empat asumsi menurut teori X yaitu:

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bilamana di mungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, maka harus di paksa, di awasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang di kaitkan dengan kerja dan akan menunjukan sedikit saja ambisi.
5. Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori x, teori y mengandaikan karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan diri. Empat pengandaian positif tersebut antara lain:
6. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
7. Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komitmen pada sasaran.
8. Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
9. Kemapuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

c. Teori *ERG (Existence, Relatedness, Growth)*.

Menurut Wilson Bangun, (2012: 321-322) dalam teori ini ada tiga kelompok kebutuhan yaitu eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan. Kelompok eksistensi memerhatikan pada pemberian persyaratan keberadaan material dasar individu. Kelompok kedua, hubungan adalah hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu yang penting. Komponen ini bila dihubungkan dengan teori kebutuhan sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan individu lain yang dipuaskan, dan hasrat ini bila dihubungkan dengan teori kebutuhan adalah kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan individu, ini mencakup pada komponen intrinsik dari teori hierarki kebutuhan sama dengan aktualisasi diri.

d. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaanya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Menurut Sedarmayanti (2010:237) ada tiga pokok pikiran utama dalam teori ini yaitu:

1. Individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang lain, kemudian berespons untuk menghapuskan setiap ketidakadilan.
2. Teori keadilan mengenali bahwa individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran untuk upaya mereka, tetapi juga akan hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

3. Secara historis, teori keadilan berfokus pada keadilan yang dipersepsikan dari banyaknya alokasi dari ganjaran di antara individu. Tetapi keadilan juga harus mempertimbangkan keadilan prosedural, keadilan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi dari ganjaran. Dalam teori ini orang akan termotivasi untuk bekerja bila sumbangan atas pekerjaannya sama dengan yang diterima secara kenyataan atas hasil kerjanya.

e. Teori Pengharapan

Teori harapan dikemukakan oleh Victor Vroom dalam Sedarmayanti (2010:238) memfokuskan pada tiga hubungan:

1. Hubungan upaya-kinerja: probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja-ganjaran: derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi: derajat sejauh mana ganjaran organisasional memenuhi tujuan/kebutuhan pribadi seseorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu.

Dalam model motivasi ini mengusulkan bahwa tingkat usaha individu (motivasi) bukan hanya merupakan fungsi dari penghargaan. Karyawan harus berharap bahwa mereka memiliki kemampuan mengerjakan tugas dengan baik, dan mereka harus menghargai penghargaan tersebut. Apabila ketiga kondisi tersebut dipenuhi, karyawan akan termotivasi untuk mendurahkan usaha yang lebih besar.

f. Teori Motivasi Berprestasi

Menurut David McClelland dalam Sedarmayanti (2010:236-237) menyatakan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. McClelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu: prestasi, afiliasi, dan kekuasaan, karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup. Karakteristik ketiga kebutuhan penting tersebut adalah:

1. Kebutuhan Prestasi, dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan perangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
3. Kebutuhan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib (McClelland).

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.2.11 Indikator Motivasi

Menurut Timothy (2017:10) indikator-indikator dari motivasi dalam penelitian ini adalah:

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis): yaitu kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari sakit. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar (*basic needs)* untuk mempertahankan hidup.
2. *Safety and security needs* (kebutuhan keamanan dan rasa aman): yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan terjaminnya keselamatan.
3. *Social (belonginess) needs* (kebutuhan sosial): yaitu kebutuhan akan teman, aviliasi, interaksi dan cinta.
4. *Esteam needs* (kebutuhan harga diri): yaitu kebutuhan akan harga diri dan penghargaan orang lain misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. *Self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri): yaitu kebutuhan untuk kepuasaan diri sendiri dengan memaksimalkan potensi, kemampuan dan keterampilan.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen, terutatama manajemen sumber daya manusia. Seorang pemimpin ada hanya bila ada pengikutnya (bawahan). Maka, seorang pemimpin akan dapat memimpin apabila adanya kesediaan dari bawahannya untuk mengikuti pemimpin yang dianggapnya mampu untuk mengarahkan, membimbing serta memberikan apa yang dibutuhkannya.

George R Terry dalam Sedarmayanti (2010:249) menyatakan bahwa "*leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.* (Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk memengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama)".

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Menurut Nasution (1994) dalam Riyadi (2011:41) "seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingankepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Menurut Sihotang dalam Antoro (2013:7) kepemimpinan adalah "keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang lain, agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang dikehendaki bersama".

Menurut Handoko (2008: 294) dalam Amelia (2014: 6) menyatakan bahwa "kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran".

Menurut Bangun Wilson (2012:339) "kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya".

Menurut Siagian (2002:62) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008:126) mengemukakan bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya".

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.3.2 Ciri-Ciri Kepemimpinan

Menurut Siagian dalam Sihotang (2007:258) ciri-ciri kepemimpinan antara lain:

1. Pendidikan umum yang luas
2. Kemampuan berkembang secara mental
3. Bersifat ingin tahu
4. Kemampuan analisis
5. Memiliki daya ingat yang luas
6. Kapabilitas yang integrative
7. Keterampilan berkomunikasi
8. Keterampilan mendidik
9. Rasionalitas dan objektivitas
10. Programatis
11. *Sense Of Urgency*
12. *Sense Of Cohesiveness*
13. *Sense Of Timing*
14. *Sense Of Relevance*
15. Kesederhanaan
16. Keberanian mengambil keputusan
17. Kemampuan mendengar saran-saran
18. Adaptabilitas dan Flesibilitas
19. Ketegasan dalam bertindak

2.1.3.3 Unsur-unsur Kepemimpinan

Menurut Wilson Bangun (2012: 340-341) menyatakan bahwa ada empat unsur dalam kepemimpinan, yaitu:

1. Kumpulan orang
   Dalam suatu organisasi pasti ada kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut organisasi maka tidak akan ada kepemimpinan. Wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan pengikutnya dalam melaksanakan perintah dan arahan pemimpinnya.
2. Kekuasaan
   Merupakan kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mengatur, mengarahkan dan mempengaruhi pengikutnya dalam melaksanakan suatu tugas. Setiap anggota dalam suatu organisasi juga mempunyai kekuasaan,namun terbatas. Sementara kekuasaan seorang pemimpin lebih besar daripada kekuasaan anggota biasa. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk menghargai, memerintah, rujukan, keahlian dan kekuasaan sah.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

3. Memengaruhi
   Pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian dan keinginan dari anggota organisasi untuk melakukan hal yang diinginkan pemimpin. Pemimpin dapat menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi anggotanya agar mau melaksanakan tugasnya.
4. Nilai
   Dalam unsur ini pemimpin harus mampu untuk menggunakan ketiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. Seorang pemimpin memang mempunyai kekuasaan yang lebih besar daripada anggota organisasi yang biasa, namun dalam menggunakan kekuasaannya, seorang pemimpin harus memperhatikan moral yang berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan yang ada dalam perusahaan.

2.1.3.4 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Sifat merupakan watak yang sudah ada sejak seseorang lahir yang menjadi salah satu ciri khasnya yang berbeda dengan yang lainnya, begitu pula sifat kepemimpinan dalam suatu organisasi berbeda-beda. Namun, menurut Sihotang (2007: 263) ada lima sifat kepemimpinan yang umum dan sangat penting bagi setiap pemimpin, yaitu:

a. Integritas
   Integritas merupakan prinsip terhadap suatu nilai-nilai yang ada dan biasanya dilakukan secara konsisten. Seorang pemimpin harus mempunyai integritras yang tinggi terhadap pekerjaannya karena dibutuhkan prinsip serta pemahaman akan nilai dan kosistensi dalam penyelesaian masalah dan menghadapi dinamika pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.
b. Kecerdasan dan Pengetahuan
   Dalam menuntun bawahannya saat bekerja seorang pemimpin akan dilihat sebagai arah dan dasar bawahannya, maka penting bagi pemimpin untuk memiliki pengetahuan yang luas akan pekerjaan yang bersangkutan dan pintar untuk mengambil keputusan yang tepat dalam menyelesaikan suatu masalah.
c. Rasa simpati
   Simpati merupakan salah satu sifat yang patut dimiliki oleh seorang pemimpin yang ingin bawahannya menaati dan menghormatinnya. Bawahan tidak akan menginginkan seorang pemimpin diktator tanpa hati nurani dan hanya mementingkan diri sendiri serta organisasi.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Perhatian, nasihat maupun ucapan selamat ulang tahun pada bawahan akan membawa dampak besar yang menentukan cara pandang bawahan terhadap pemimpin tersebut. Dengan menunjukkan rasa simpatinya maka pemimpin secara langsung juga menunjukkan ketertarikan dan perhatian khusus terhadap bawahannya.

d. Kesungguhan
Bila seorang pemimpin tidak memiliki kesungguhan dalam bekerja maka pekerjaanya akan terbengkalai dan tidak selesai bahkan dapat menyebabkan tujuan perusahaan tidak tercapai.

e. Kesadaran akan dirinya
Sadar bahwa dirinya adalah pemimpin dan mempunyai jabatan serta bawahan akan membuatnya menyadari tugas serta tanggung jawab yang harus dipikulnya.

2.1.3.5 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Menurut Wijayanti (2012:28) dalam melaksanakan tugas tersebut pemimpin mempunyai fungsi antara lain:

1. Fungsi Pengendalian
Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercipnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.
2. Fungsi konsultatif
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
3. Fungsi sebagai komunikator
Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaiman, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
4. Fungsi Delegasi
Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Partisipasi
   Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikut sertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

2.1.3.6 Tipe-tipe Kepemimpinan

Antoro (2013:9-11) menyatakan bahwa seorang pemimpin dibandingkan dengan pemimpin lainnya tentu berbeda dalam sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadiannya, sehingga tingkah laku dan gayanya tentu tidak sama diantara mereka. Sesuai dengan gaya atau cara pemimpin berorganisasi, Sihotang (2007: 260-263), membagi dalam 7 tipe kepemimpinan sebagai berikut:

a. Tipe Karismatik
   Merupakan tipe seorang pemimpin yang sangat dikagumi dan ditaati oleh para pengikutnya tanpa mengetahui dengan jelas apa alasan mereka mengagumi pemimpin tersebut.
b. Tipe Paternalistik
   Pemimpin yang bersifat kebapakan dan selalu melindungi bawahannya layaknya seorang ayah. Tipe ini memperlakukan bawahannya seperti anak-anak, hal ini menyebabkan kebebasan dan kemandirian kelompok sulit berkembang.
c. Tipe Militer
   Tipe ini bersifat tegas dan keras dalam memberikan perintah kepada bawahan, tidak suka di kritik. Lebih kaku dan hanya terpaku pada satu arah. Namun, perintah yang diberikan cukup jelas dan harus di laksanakan bawahan walaupun terkadang bertentangan dengan hati nurani.
d. Tipe Pribadi
   Didasarkan pada kontak antarpribadi secara langsung dengan bawahannya. Tipe pemimpin ini sangat efektif dan sederhana cara

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

pelaksanaanya, namun lebih cocok untuk organisasi kecil karena mengandalkan pendekatan antarpribadi.

e. Tipe Otokratis
Tipe ini beranggapan bahwa dirinya berkuasa absolut dan dapat melakukan apa saja sesuka hatinya tanpa konsultasi, pendapat dan pertimbangan dari bawahannya. Tipe ini biasanya dilakukan saat keadaan darurat yang membutuhkan tindakan dan keputusan cepat.

f. Tipe Demokratis
Pemimpin tipe ini mengutamakan partisipasi individu maupun kelompok dengan meminta pertimbangan dan pendapat kelompok. Tipe ini memerintah dengan cara demokrasi dan menjamin adanya kesamaan hak asasi didepan hokum selaku warga negara. Namun, dalam tipe ini akan gagal apabila kelompok tidak mau bekerjasama.

g. Tipe Indigenous (Hobi)
Tipe ini biasanya ada dalam organisasi kemasyarakatan, perkumpulan sepak bola, main golf dan sebagainya. Pemimpin ini ditentukan oleh sifat, keahlian serta hobi yang merupakan pembawaan dari lahir.

2.1.3.7 Indikator Kepemimpinan

Menurut Antoro (2013:33) adapun indikator dari kepemimpinan dalam penelitian ini yaitu:

1. Keteladanan
Seorang pemimpin akan menjadi teladan bagi bawahan-bawahannya selama bekerja. Maka, pemimpin tersebut dituntut untuk memberikan contoh baik sikap, perbuatan maupun emosi yang baik di hadapan bawahannya.
2. Kewibawaan
Wibawa merupakan pembawaan yang ada dalam diri seseorang terutama pemimpin untuk dapat menguasai dan mempengaruhi pegawainya. Wibawa seorang atasan dapat terlihat dari sikap dan tingkah lakunya selama bekerja.
3. Kecakapan
Seorang atasan harus mempunyai kemampuan yang dapat membantu dalam penyelesaian pekerjaannya.
4. Usaha menyampaikan informasi
Penyampaian informasi dari atasan harus jelas agar bawahan yang menerima informasi tersebut paham dan mampu melaksanakan pekerjaannya terkait informasi tersebut.
5. Kemampuan mengambil keputusan
Mengambil keputusan merupakan salah satu tugas utama dari seorang pemimpin. Mengambil keputusan yang tepat dalam suatu keadaan

adalah hal penting yang harus dilakukannya karena bawahan akan mengikuti keputusan yang telah diambil oleh atasnnya.

6. Menerima saran dari bawahan
   Sebagai atasan, tidak hanya memberi saran kepada bawahannya. Namun, seorang pemimpin juga perlu mendengarkan dan mempertimbangkan saran bawahannya terutama menyangkut kepentingan bersama satu tim.

2.1.4 Lingkungan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Kasmawati (2014:8-9) Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktifitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktifitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktifitas akan tinggi dan prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Sedarmayati (2001:01) menyatakan 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".

Menurut Sofyan (2013: 20) "lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah".

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Menurut Nitisemito (1991: 183) dalam Arianto (2013: 194) menyatakan bahwa "lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan".

2.1.4.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Kasmawati (2014:12-16) menyatakan bahwa lingkungan dibagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan kerja Internal
   Adapun Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan internal, yaitu:
   a) Kompetensi
      Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Terdapat 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:
      1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
      2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
      3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
      4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
      5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.
   b) Kepuasan Kerja
      Kepuasan kerja *(job satisfaction)* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja memengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.
   c) Stress Karyawan
      Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karawan. Sterss adalah suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi,

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan phisik maupun kesehatan mental. Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
4. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab
5. Kemenduaan peranan
6. Frustasi
7. Konflik antar pribadi dan atau antar kelompok
8. Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
9. Berbagai bentuk perubahan, dan lain-lain.

d) Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang memengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan. Adapun faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya didalam pemberian kompensasi atau upah adalah:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
2. Organisasi tenaga kerja/buruh,
3. Kemampuan perusahaan untuk membayar
4. Keadilan dan kelayakan,
5. Produktivitas
6. Biaya hidup, dan
7. Pemerintah.

2. Lingkungan kerja Esternal

Lingkungan eksernal adalah seluruh komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Organisasi atau perusahaan tidak hanya harus memperhatikan pada lingkungan internal organisasi, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya karena lingkungan eksternal organisasi akan mengalami perubahan-perubahan yang sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruh-nya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Oleh karena itu manajemen perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi, tanggap dan selalu mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

a) Sektor Sosial Ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang memengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun faktor-faktor sosial ekonomi, yaitu:

1. Masalah keluarga
2. Masalah kesehatan (kondisi phisik)
3. Masalah finansial
4. Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
5. Kesempatan untuk pengembangan karier
6. Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

b) Sektor Teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk menigkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

c) Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubugannya dengan perusahaan dapat berubahubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti memengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung.

d) Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan memengaruhi keadaan suatu per-usahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

3. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat memengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik adalah

kondisi fisik dalam perusahaan disekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain.

2.1.4.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Kasmawati (2014:11) ada beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja fisik antara lain.

1. Penerangan.
   Penerangan adalah cukupnya sinar yang masuk kedalam ruang kerja, masing masing karyawan perusahaan. Penerangan yang ada harus sesuai dengan kebutuhan, tidak terlalu terang tetapi juga tidak terlalu gelap, dengan sistem penerangan yang baik diharapkan karyawan akan menjalankan tugasnya dengan lebih teliti, sehingga kesalahan karyawan dalam bekerja dapat diperkecil.
2. Suhu udara.
   Temperatur udara atau suhu udara terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab penurunnya kepuasan kerja para karyawan sehingga akan menimbulkan kesalahan-kesalahan pelaksanaan proses produksi.
3. Suara bising.
   Karyawan memerlukan suasana yang dapat mendukung konsentrasi dalam bekerja suasana bising yang bersumber dari mesin-mesin pabrik maupun dari kendaraan umum akan dapat menganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.
4. Ruang gerak.
   Manajemen perusahaan perlu untuk memperhatikan ruang gerak yang memadai dalam perusahaan, agar karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, terlalu sempitnya ruang gerak yang tersedia akan mengakibat-kan karyawan tidak dapat bekerja dengan baik. karena itu, manajemen perusahaan tentunya harus dapat menyusun perencanaan yang tepat untuk runag gerak yang dari masing-masing karyawan.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012:231) menyatakan bahwa "kinerja (*performavce)* adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarakan persyaratan-persyaratan pekerjaan".

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Sedarmayanti (2010:260) menyatakan bahwa kinerja adalah "hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Chrisnanda (2017:11) menyatakan bahwa kinerja adalah "sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang telah ditetapkan".

Menurut Mahsun (2009:25) dalam Sutrischastini dan Riyanto (2015: 126) mendefinisikan kinerja (performance) sebagai "gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategic planning suatu".

Menurut Hakim (2006) dalam Reza (2010: 21-22) mendefinisikan kinerja sebagai "hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja".

Menurut Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa kinerja adalah "merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja".

Menurut Sastrohodiwiryo (2003) dalam Supartha (2017: 3738) Kinerja adalah "suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilai untuk

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

menilai tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu".

Menurut Andersen (1995) dalam Amelia (2014: 10) paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara actual yang menuntut pengukuran secara actual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (intangible)".

2.1.5.2 Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012:231-232) menyatakan bahwa penilian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja biasanya dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh mencapai atau melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja karyawan tersebut baik. Begitu pula sebaliknya bila hasil kerja karyawan tidak mencapai standar kerja maka kinerja karyawan tersebut rendah.

Kinerja karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikannya dalam jangka waktu tertentu. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah banyak dan kualitas tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Bila pegawai menghasilkan pekerjaan sedikit dengan kualitas yang rendah pula maka kinerjanya juga rendah. Karyawan dengan tingkat kinerja rendah tidak mungkin dapat dipertahankan. Hal ini terjadi dapat diakibatkan karena kesalahan dalam

seleksi dan penempatan yang kurang tepat. Dalam masalah seperti ini perusahaan akan mengambil langkah langsung baik penurunan posisi maupun pemberhentian, bila memang sudah tidak dapat diberikan kesempatan lagi.

2.1.5.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2010:264-265) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu:

a) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan
b) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
c) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
d) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
e) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khusunya kinerja karyawan dalam bekerja.
f) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
g) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Sementara manfaat penilaian kinerja adalah:

a. Perbaikan kinerja
b. Penyesusaian kompensasi
c. Keputusan penempatan
d. Pelatihan dan pengembangan
e. Perencanaan dan pengembangan karier
f. Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan
g. Kesempatan kerja yang sama
h. Tantangan dari luar
i. Umpan balik terhadap sumber daya manusia.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.5.4 Metode Penilaian Kinerja

Setiap metode mempunyai kriteria dan output yang berbeda dalam menilai kinerja. Setiap metode mempunyai kelebihan dan kelemahan. Namun, sebelum melakukan penilaian seorang penilai (*appraiser*) terlebih dahulu harus mengetahui pengertian, ruang lingkup, tujuan, dan unsur-unsur yang hendak dinilai, juga harus mengetahui skala nilai dan metode penilaian yang hendak digunakan.

Metode penilaian kinerja paling tidak harus memenuhi dua syarat utama yaitu:

a. Adanya kriteria performasi yang dapat diukur secara objektif.
b. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Menurut Sihotang (2007:190-191) menyatakan bahwa kriteria performansi dapat diukur secara objektif untuk pengembangan sumber daya manusia meliputi:

a) Relevansi
Relevansi berarti dapat mewujudkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan performansi, misalnya kecepatan produksi dapat menjadi ukuran performansi.
b) Realibilitas
Realibilitas menunjukkan tingkat kriteria yang menghasilkan *outcome* yang konsisten. Yang menjadi ukuran-ukuran kuantitatif satuan produksi dan volume penjualan dapat merupakan ukuran yang konsisten. Sedangkan kriteria yang bersifat subjektif seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasinya.
c) Diskriminasi
Diskriminasi yang dimaksudkan dalam proses penilaian ini adalah untuk mengukur tingkat dimana suatu kriteria performansi bias memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam performansi, perbedaan antara kualifikasi yang penting yang penting dan bernilai tinggi. Untuk jabatan-jabatan

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

pemimpin yang menonjol adalah *leadership*nya dan kecepatan mengambil keputusan. Sedangkan pada pekerjaan yang bersifat teknis operasional kriteria kepemimpinannya tidak begitu diperhatikan.

Menurut Hasibuan (2012:96-100) metode penilaian prestasi karyawan dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern.

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional yaitu:

a) *Rating Scale*

Dalam metode ini penilaian dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakterisktik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

b) *Employee Comparation*

Metode penilaian ini membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya. Metode ini terbagi atas *alternation ranking, paired comparation* dan *porced comparation.*

1. *Alternation Ranking*

   Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (*ranking*) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2. *Paired Comparation*

   Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat bebagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk karyawan yang jumlahnya sedikit.

3. *Porced Comparation*

   Bila *paired comparation* adalah metode untuk karyawan yang berjumlah sedikit maka *porced comparation* digunakan untuk perusahaan dengan jumlah karyawan yang banyak. Dalam metode ini setiap kategori mempunyai definisi yang jelas, misalnya kategori untuk prestasi kerja karyawan yaitu baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan. Kemudian prestasi kerja setiap karyawan dibandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kriteria. Namun metode ini kadang-kadang menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan.

c) *Checklist*

Dalam metode ini penilai hanya memberikan kata-kata atau kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, melaporkannya pada bagian personalia untuk kemudian ditetapkan bobot

nilai, indeks nilai dan kebijiaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d) *Freeform Essay*
Penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan karyawan yang sedang dinilai.

e) *Critical Incident*
Penilai mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode Modern

a) *Assessment Centre*
Dalam metode ini perusahaan membentuk tim penilai khusus baik dari dalam perusahaan, dari luar maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. Penialaian dilakukan dengan cara wawancara, permainan bisnis, dll. Nilai prestasi karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Dengan metode ini diharapkan memberikan kepuasan yang lebih baik bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang tepat dari perusahaan tersebut.

b) *Management by Objective (MBO=MBS)*
Dalam metode ini karyawan terlibat secara langsung dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan. Adapun ciri-ciri *MBO* atau *MBS* adalah:

1. Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.
2. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya.
3. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang
4. Menekankan pada hasil yang hendak dicapai

Namun metode ini memiliki beberapa kelemahan antara lain:

1. Pendekatan melalui MBO sangat individualitas untuk menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaiannya.
2. Jika penetapan sasaran tidak hati-hati bias mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran lainnya.

c) *Human Asset Accounting*
Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja me ingkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan kerja tersebut telah berhasil.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.5.5 Indikator Penilaian Kinerja

Dalam melakukan suatu penilaian kinerja dilihat dari standar pekerjaan tersebut. Menurut Wilson Bangun (2012:233-234) standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan dan dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dapat dipahami secara jelas.

Menurut Antoro (2013:22-23) indikator-indikator penilaian kinerja karyawan dalam penelitian ini yaitu:

1. Jumlah pekerjaan
   Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tepat waktu
2. Kualitas pekerjaan
   Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan sesuai dengan yang diharapkan
3. Pengetahuan akan tugas
   Memiliki pengetahuan tentang tugas/kewajiban dan melakukannya sesuai dengan standar perusahaan.
4. Kerja sama
   Memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain
5. Sikap
   Memiliki sikap kerja yang baik dan berusaha berkonsentrasi pada tugas
6. Tanggung Jawab
   Memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan
7. Inisiatif
   Memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang relative baru.
8. Kreativitas
   Memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang baik.
9. Ketrampilan teknik
   Memiliki ketrampilan teknik dalam menyelesaikan pekerjaannya
10. Kepemimpinan
    Memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efektivitas dan efisiensi

11. Pengambilan keputusan
    Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah
12. Administrasi
    Memiliki kemampuan menyelesaikan tugas-tugas administrasi.

2.1.6 Pengaruh Antar Variabel

2.1.6.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012:6) menyatakan bahwa motivasi yang terdiri dari dari indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus.

Menurut Sihotang (2007:243) menyatakan bahwa kemampuan tanpa didorong dengan motivasi tidak akan menghasilkan sesuatu, akan tetapi walaupun kemampuan kurang, kalua didorong dengan motivasi pasti akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan berguna.

2.1.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sudin dan Sudarman (2010:7) menyatakan bahwa hasil temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa baik dan buruknya kinerja sangat dipengaruhi oleh tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh camat selaku pimpinan. Camat sebagai pimpinan hendaknya lebih memperhatikan bawahan dan tidak bertindak sesuka hati. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

baik, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Kepemimpinan yang baik diharapkan mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian Blake dan Adams (1991) dalam Bangun (2012:356) menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan dalam hampir setiap situasi dapat menghasilkan perbaikan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, dan perputaran tenaga kerja rendah, serta kepuasan karyawan yang tinggi.

2.1.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Potu (2013:2117) menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, akan membentuk budaya kerja yang cukup produktif sehingga setiap anggota selalu termotivasi untuk memberikan performa terbaiknya untuk menyelesaikan semua tugas-tugasnya sesuai dengan peran mereka. Dengan adanya lingkungan kerja di perusahaan yang nyaman dan aman, budaya kerja yang harmonis, dan juga fasilitas dan alat bantu kerja yang baik di dalam perusahaan, akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh Pramono (2011) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Mitra Pratama Semarang yang diperoleh hasil lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Menurut Bangun (2012:31) menyatakan bahwa faktor lingkungan sangat menentukan bagaimana aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dapat dilaksanakan dimana organisasi mencapai hasil yang efektif.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

2.1.7.1 Penelitian Terdahulu I

Penelitian yang dilakukan oleh Antoro (2013), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan pada BP-PAUDNI regional II Surabaya, dengan hasil:

> Penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara serempak dan parsial terhadap kinerja karyawan pada BP-PAUDNI Regional II Surabaya. Penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 100 karyawan yang dilakukan pada bulan Februari 2013. Jenis data adalah kuantitatif dan kualitatif. Sumber data menggunakan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan riset kepustakaan dan lapangan.Pengolahan data dengan uji validitas, realibilitas, pengujian hipotesis dengan uji F dan uji t. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis data statistic program SPSS 17.0. Dari hasil pembahasan uji validitas dan reabilitas untuk kepemimpinan (X1), motivasi (x2) dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner adalah valid dan reliabel. Dari hasil pembahasan menunjukkan bahwa hubungan antara variable bebas (kepemimpinan dan motivasi) dan variable terikat (kinerja karyawan) cukup kuat dengan nilai koefisien relasi (R) = 0,540. Koefisien determinasi berganda (adjusted $R_{Square)}$ sebesar 0,278 yang artinya seluruh variable bebas dapat menjelaskan variable terikat kinerja karyawan (Y) 27,8%, sedangkan 72.2% dipengaruhi variable lain selain kepemimpinan dan motivasi.
> Dari hasil pembahasan menunjukkan uji variable bebas kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2), berpengaruh secara serempak terhadap kinerja karyawan (Y), hal ini terlihat dari hasil F_{hiting} (20,014) > F_{table} (3,09) agtau signifikan (0,000) < α (0,05). Dari hasil perhitungan uji t hitungnya menunjukkan variable bebas kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2), berpengaruh secara

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

parsial terhadap kinerja karyawan (Y). hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} variable kepemimpinan (X_1) sebesar 2,618 > t_{tabel} 1,98472 dan nilai t_{hitung} variable motivasi (X_2) sebesar 4,081 > t_{tabel} 1,98472. Berdasarkan kedua variable bebas yang diteliti, ternyata variabel yang berpengaruh dominan yaitu variable motivasi (X_2) karena nilai t_{hitung} variabel motivasi sebesar 4,081 (X_2) lebih besar dibandingkan nilai t_{hitung} variable kepemimpinan (X_1) sebesar 2,618. Sehingga pihak perusahaan harus lebih memfokuskan perhatiannya untuk usaha-usaha meningkatkan motivasi kerja karyawan karena motivasi mempunyai peran yang besar terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitiian yang dilakukan sekarang:

1. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, adalah:
   a. Variabel terikat/dependennya adalah kinerja karyawan.
   b. Pengumpulan data menggunaka kuesioner
   c. Menggunakan kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel penelitian
2. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

Indikator	Peneliti Sekarang	Peneiti Terdahulu
Objek penelitian	Hotel Novotel Samator Surabaya Timur	BP-PAUDNI Regional II Surabaya
Responden	75	100
Variabel Penelitian	3 variabel yaitu: Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	2 Variabel yaitu: Kepemimpinan dan Motivasi

2.1.7.2 Penelitian Terdahulu II

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi dilakukan pada Unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus), dengan hasil:

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Analisi data menggunakan analisis regresi linier berganda dan koefisien determinasi. Hasil penelitian dengan analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan Y= 43,873 + 0,195 X1 + 0,285 X2. Hasil penelitian secara simultan diperoleh F hitung = 8,474 dengan signifikansi 0,000<0,05. Koefisien determinasi (Adjusted R2) sebesar 0,145

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

dalam hal ini dapat diartikan bahwa kinerja mampu dijelaskan oleh kepemimpinan dan motivasi sebesar 14,5%, sedangkan sisanya 85,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitiian yang dilakukan sekarang:

1. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, adalah:
   a. Variabel terikat adala kinerja karyawan
   b. Pengumpulan data menggunakan kuesioner
2. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, adalah:

Indikator	Peneliti Sekarang	Peneiti Terdahulu
Objek penelitian	Hotel Novotel Samator Surabaya Timur	Unit SKT Brak BL53 PT. Djarum Kudus
Responden	75	89
Variabel Penelitian	3 variabel yaitu: Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	2 Variabel yaitu: Kepemimpinan dan Motivasi

2.1.7.3 Penelitian Terdahulu III

Penelitian yang dilakukan oleh Sofyan (2013), dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA (Studi dilakukan pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Aceh Utara), dengan hasil:

> Dalam hal ini penelitian dilakukan guna mendapatkan pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja kerja pegawai, apakah berpengaruh terhadap produktifitas atau tidak. Ada dua variabel yang digunakan, yaitu Lingkungan Kerja (independent variabel) dan Kinerja kerja(dependent variabel). Hasil yang diperoleh bahwa koefisien Durbin-Watson bernilai 0,801 yang menunjukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor BAPPEDA, dimana hasil uji Hipotesis menunjukkan bahwa Ho ditolak artinya ada pengaruh secara signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten

X, sehingga jelas bahwa produktifitas kerja sangat dipengaruhi oleh lingkingan kerja.

1. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, adalah:

    a. Variabel terikat/dependennya adalah kinerja karyawan.

    b. Pengumpulan data menggunaka kuesioner

    c. Menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel penelitian

2. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang:

Indikator	Peneliti Sekarang	Peneiti Terdahulu
Objek penelitian	Hotel Novotel Samator Surabaya Timur	BAPPEDA Aceh
Responden	75	40
Variabel Penelitian	3 variabel yaitu: Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	1 Variabel yaitu: Lingkungan kerja

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.8 Rerangka Pemikiran

Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Novotel Samator Surabaya Timur.

↓

Teknik Pengambilan Data Kuantitatif

↓

SPSS Statistik 19.0

↓

Analisis Kuantitatif Menggunakan

- **Uji Validitas**
- **Uji Reliabilitas**
- **Uji Asumsi Klasik**
  - **Uji Multikolneritas**
  - **Uji Heteroskedasitas**
  - **Uji Normalitas**
- **Uji Regresi Linier Berganda**
- **Koefisien Determinan**
- **Uji F**
- **Uji t**

↓

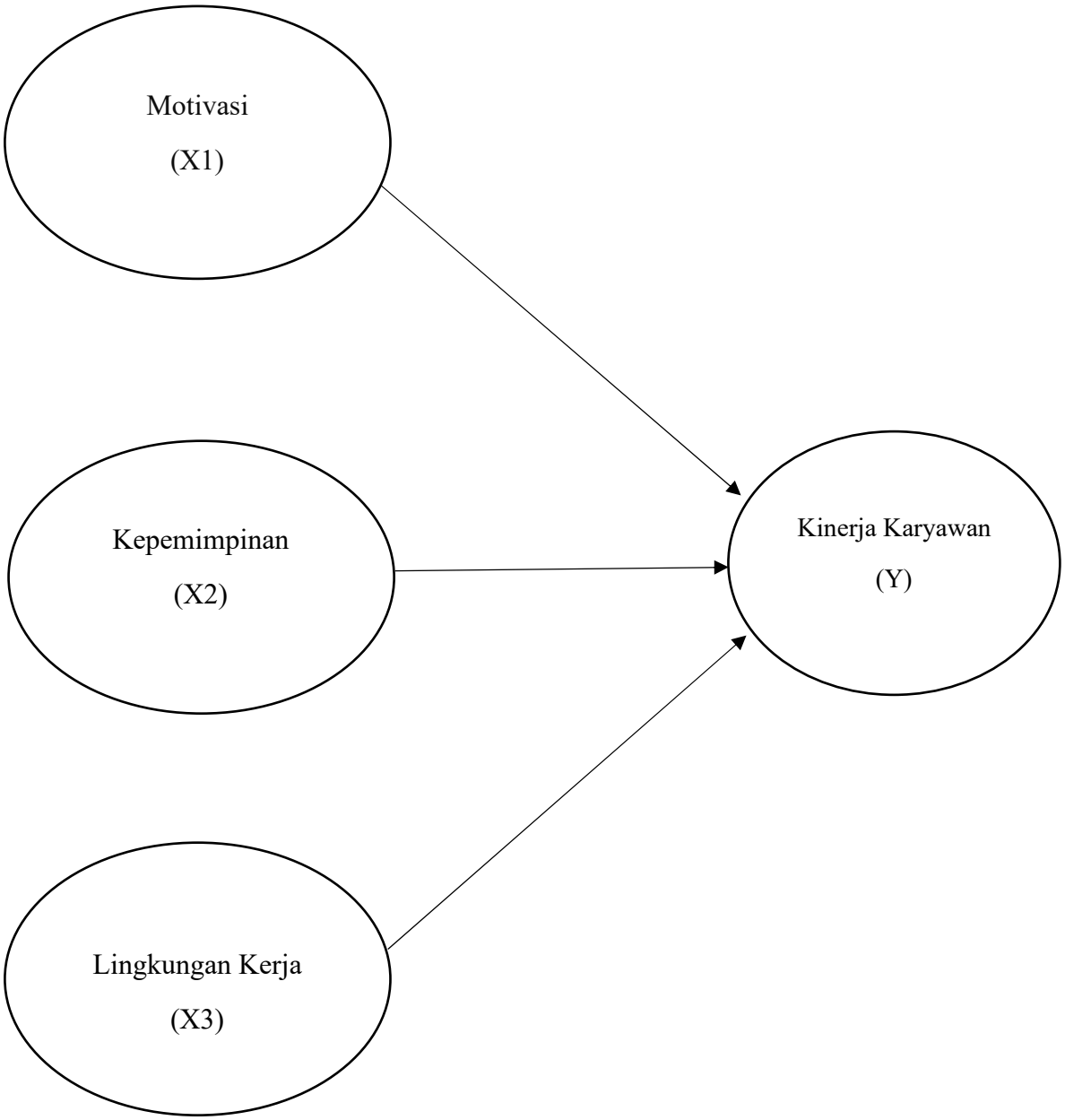
Hasil Penelitian

Kesimpulan dan Saran

Gambar 2.1
Rerangka Pemikiran

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.9 Kerangka Konseptual



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika: Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.1.10 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Hotel Novotel Samator Surabaya Timur
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Hotel Novotel Samator Surabaya Timur
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Hotel Novotel Samator Surabaya Timur.