

**Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta
dengan variabel Motivasi sebagai intervening**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata – 2 di jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia



Dosen Pengampu : **Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D**

Nama / No : **Isnain Arief Aryono (14911031)**

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2017

**Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta
dengan variabel Motivasi sebagai intervening**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata – 2 di jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia



Dosen Pengampu : Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.
Nama / No : Isnan Arief Aryono (14911031)

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 27 Oktober 2017
Penyusun,



Isnan Arief Aryono

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

HALAMAN PENGESAHAN

Pada hari Sabtu tanggal 30 November 2017 bertempat di Ruang Bimbingan Mahasiswa Program
Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah dilaksanakan pengesahan dan
pengesahan ini disaksikan oleh:

WILLY ARIF HARTONO

No. ID: 11407311

Hubungan: Mahasiswa S2 Sarjana Ekonomi

Di bawah bimbingan dan pengawasan dosen pembimbing dan kerja sama dengan keluarga, mahasiswa
sahaja pada hari Sabtu tanggal 30 November 2017 dengan keluarga, mahasiswa
sahaja dan keluarga.



Yogyakarta, 30 November 2017

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 30 November 2017 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ISNAN ARIEF ARYONO

No. Mhs. : 14911031

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KAI DAOP 6 YOGYAKARTA DENGAN VARIABEL MOTIVASI SEBAGAI INTERVENING

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Arif Martono, SE., M.HRM., Ph.D.

Penguji II



Dr. Zainal Mustafa Eq, MM.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

MOTTO

“Berjuanglah bersama dia yang mau berjuang bersamamu”

(Penulis)

*“Kebutuhan dan Keinginanku adalah MASALAHKU,
Masalahku adalah TANGGUNG JAWABKU”*

(Mulyono)

“Jalan tanpa kerikil adalah sebuah langkah yang nihil”

(Intan Kusuma Ningrum)

*“Hanya ada satu sudut di alam semesta ini yang pasti bisa anda
perbaiki, dan itulah diri anda sendiri”*

(Alex Huxley)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada :

❖ *Almamater ku, Universitas Islam Indonesia*

❖ *Ayah & Ibu Tercinta*

(Mulyono & Sri Maryatun)

❖ *Dosen Pembimbing tesis*

Bapak Arif Hatono, SE, MHRM, Ph.D

❖ *Saudaraku :*

Eko Galih Aryono & Nurrachmah Sartika Aryani

❖ *Seseorang yang aku cintai*

❖ *Serta para sahabat dan teman-teman terbaik*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara serentak maupun parsial kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.KAI DAOP 6 Yogyakarta. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu mengambil seluruh anggota populasi menjadi sampel penelitian. Dari penyebaran data sebanyak 78 eksemplar, total data yang dapat diolah adalah sebanyak 78 responden. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif, dan Analisis Regresi Linier Berganda dengan program SPSS for windows 20.0.

Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,025 < 0,05$. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,025 < 0,05$. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,120 > 0,05$. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,229 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,084. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,190 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,237.

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

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, Puja dan Puji Syukur penulis senantiasa panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayahNya, sehingga penulis mampu menyelesaikan pembuatan proposal tesis ini, **"Tesis berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variabel Motivasi sebagai intervening"**. Tesis ini merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan studi Program Sarjana Strata – 2 di jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari, bahwa tugas ini tidak akan pernah menjadi sebuah lembaran yang tersusun rapi tanpa bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. Zaenal Mustofa EQ, MM., selaku Direktur Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia dan juga selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan masukan yang sangat penting dan berguna untuk kebaikan hasil dari tesis yang dibuat penulis.
2. Dr. Zaenal Arifin, M.Si., selaku Koordinator Akademik Manajemen Program Pascasarjana, Fakultas Eonomi, Universitas Islam Indonesia.

3. Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D., selaku dosen pembimbing dari penulis yang telah memberikan bimbingan, konsultasi, arahan dan motivasi kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan tesis dengan baik.
4. Ibu Dra. Trias Setiawati, M.Si. selaku dosen, sekaligus sebagai ibu yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan motivasi.
5. Kepada Ayah dan Ibu yang selalu mendoakan, memberikan nasehat, dan memberikan kebebasan kepada anakmu ini untuk memilih.
6. Kakakku Eko Galih Aryono dan adikku Nurrachmah Sartika Aryani yang tidak bosan-bosan nya mengingatkanku.
7. Terimakasih buat seseorang yang selalu membuatku termotivasi untuk membuktikan banyak hal.
8. Terimakasih kepada segenap Civitas Akademika FE UII, dan seluruh dosen-dosen, khususnya dosen Manajemen SDM: (Alm) Dr. H. Supardi, MM ; Dra. Trias Setiawati, M.Si. ; Drs. H. Syafaruddin Alwi, MS ; Drs. Budi Sudjijono, MM. ; Dra. Titik Nurbiyati, M.Si. ; Dr. Arif Hartono, MHRM, Ph.D ; Suhartini, Dra., M.Si. Terima kasih atas ilmu yang kalian berikan, semoga dapat berguna, dan menjadi amal di dunia, maupun akhirat kelak.
9. Penulis juga mengucapkan besarnya rasa terima kasih kepada pimpinan dan seluruh jajaran pegawai PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta yang telah bersedia memberikan bantuan dan fasilitas yang sangat bernilai bagi penulis selama proses pengumpulan data.

10. Terimakasih banyak kepada Kus, Faisal, Hanif, Adam, Bobby, Setyawan Yulianto dan mba Tina yang selalu mau mendengar cerita ceritaku dan memberikan solusi.
11. Terimakasih kepada teman-teman NBC (Nautica Basketball Club) yang telah menemani dan bermain bersama untuk menjaga kesehatan tubuh.
12. Kost Putra Muslim beserta kawan-kawan didalamnya, makasih atas bantuan dan *support* nya.
13. “Bu Gendut” warung samping kost dan Bu Saring warung sambel terasi pedas yang selalu menyiapkan masakan-masakan yang enak sehingga bisa berpikir lebih tenang dan nyaman.
14. Terimakasih kepada M Rifqi Asofani yang telah menemaniku.
15. Segenap keluarga besar prodi Magister Manajemen angkatan 2014, terutama Irfan, Enda, Andik, Reza, Dida, dan Pelipe terimakasih untuk segalanya.
16. Teman-teman M.C.S Management, Deny, Adit, Aji, Bimo, Desta, Diajeng, Dicky, Dina, Drh. Nofan, Fluta, Gita, Lina, Lisna, Primbon, Rei, Setiawan, Omblek, Yoga, dan Elwy serta teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu-satu.
17. Teman-teman JFT *Brotherhood* Kus, Agung, Amin, Faisal, Didit, Uci, Melda, Galuh, Intan, Yoky, Arin, Eca, Budi, Ardy, Irsal, Muherima, Dewi, Atul, Titin dll. Kalian bukan hanya teman tapi sudah seperti saudara yang selalu menemani, bermain dan menyelesaikan masalah bersama. Kalian membuat tinggal di jogja menyenangkan tinggal di rumah sendiri.

18. Teman-teman Panembahan tercinta, Gary, Agus, Ambar, Anggi, Mirza, Wara Adam dan Ahmad.
19. Terimakasih kepada BjongNgopi, terutama mas Roni Matuda, Kiky Dwi Antoro, Wisnu, Olga dan kawan-kawan lain yang tidak bisa saya sebutkan satu-satu.
20. O blood of BFO'ers yang telah mengajarkan arti penting nya berbagi sesama. "Setetes darah Anda, nyawa bagi sesama"
21. Terimakasih kepada temen-temen RF Online Indonesia diseluruh Indonesia terutama mas Adhie dan mas Dewa serta pihak lain yang tidak bisa saya sebut namanya satu per satu, terimakasih banyak kalian telah banyak memberikan arti kekompakan, kerjasama, tolong menolong dan banyak hal.
22. Serta pihak-pihak yang tidak tersebut yang telah membantu dan memberikan dukungannya.

Harapan atas karya ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan tentang Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia. Dan memberikan manfaat yang baik kepada para pembaca karya ini.

Wassalamu 'alaikum wr wb

Yogyakarta, 27 Oktober 2017

Isnan Arief Aryono

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN ABSTRAKSI	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Landasan Teori	57
2.2.1. Kinerja.....	57

	2.2.2. Kepemimpinan	68
	2.2.3. Lingkungan Kerja	77
	2.2.4. Motivasi.....	85
	2.3. Pengembangan Hipotesis	96
	2.4. Kerangka Konseptual.....	106
BAB III	METODE PENELITIAN	107
	3.1. Lokasi Penelitian	107
	3.2. Populasi dan Sample.....	107
	3.3. Metode Pengumpulan Data	109
	3.4. Operasional Variabel	110
	3.5. Pengukuran Variabel	114
	3.6. Uji Instrumen Penelitian	115
	3.7. Alat Analisis Data	116
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	123
	4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	123
	4.2. Hasil Karakteristik Responden	126
	4.3. Analisis Deskriptif	129
	4.4. Hasil Uji Asumsi Klasik	135
	4.4.1. Hasil Uji Normalitas.....	135
	4.4.2. Hasil Uji Multikolinieritas.....	138
	4.4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	139
	4.5. Hasil Uji Hipotesis.....	140
	4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi	140

4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja	145
4.5.3. Analisis Jalur.....	150
4.6. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	153
4.7. Pembahasan	154
471 Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi	154
472 Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi...	157
473 Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi	161
474 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.....	164
475 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	168
476 Pengaruh motivasi terhadap kinerja.....	171
477 Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja.....	174
478 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening	177
479 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening .	181
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	186
5.1.Kesimpulan.....	186
5.2.Saran-Saran	188
DAFTAR PUSTAKA	189

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	23
Tabel 3.1. Data Populasi dan Sampel.....	108
Tabel 4.1. Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel	123
Tabel 4.2. Validitas Pernyataan X_1 (Kepemimpinan)	124
Tabel 4.3. Validitas Pernyataan X_2 (Lingkungan kerja)	124
Tabel 4.4. Validitas Pernyataan Z (Motivasi)	125
Tabel 4.5. Validitas Pernyataan Y (Kinerja)	125
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Reliabilitas	126
Tabel 4.7. Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	127
Tabel 4.8. Kelompok Responden Berdasarkan Umur	127
Tabel 4.9. Kelompok Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir.....	128
Tabel 4.10. Kelompok Responden Berdasarkan Masa kerja.....	128
Tabel 4.11. Kelas Interval Kategori	130
Tabel 4.12. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X_1)	130
Tabel 4.13. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan kerja (X_2).....	132
Tabel 4.14. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Z)	133
Tabel 4.15. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)	134
Tabel 4.16. Hasil Uji Normalitas.....	135
Tabel 4.17. Hasil Uji Multikolinieritas	138
Tabel 4.18. Hasil Uji Hereroskedastisitas	139
Tabel 4.19. Regresi Linear Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Motivasi X_1 dan $X_2 \rightarrow Z$ (Model 1).....	141

Tabel 4.20. Regresi Linear Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi terhadap Kinerja $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$ (Model 2)	145
Tabel 4.21. Koefisien Jalur.....	152
Tabel 4.22. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	153

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	106
Gambar 3.1. Model <i>Path Analysis</i>	122
Gambar 4.1. Hasil Uji Normalitas (Regression Standardized Residual, motivasi)	136
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas (Observed Cum Prob, motivasi)	136
Gambar 4.3. Hasil Uji Normalitas (Regression Standardized Residual, Kinerja)	137
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas (Observed Cum Prob, kinerja)..	137
Gambar 4.5. Model <i>Path Analysis</i>	151

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner.....	199
Lampiran 2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	206
Lampiran 3.	Frekuensi Jawaban Responden	212
Lampiran 4.	Hasil Analisis Deskriptif	213
Lampiran 5.	Hasil Uji Asumsi Klasik	215
Lampiran 6.	Hasil Analisis Regresi	220

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menurut Risambessy, *et al* (2012) sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karyawan dapat menjadi potensial jika dikelola dengan baik dan benar, tapi akan menjadi beban jika tidak dikelola dengan benar. Kualitas sumber daya manusia akan menjadi kekuatan bagi manajemen dan mendukung kinerja suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang baik.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan kinerja organisasi yang baik (James, 2012). Kinerja organisasi berkaitan dengan bagaimana suksesnya kelompok yang terorganisir dengan tujuan tertentu menampilkan sebuah fungsi. Kinerja organisasi adalah ketika seluruh bagian dari sebuah organisasi bekerja bersama untuk mencapai hasil kinerja organisasi yang baik.

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan (Aurelia, 2013). Dalam organisasi kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan

dengan cara seorang pemimpin memberikan contoh yang baik, memotivasi, dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja.

Menurut penelitian terdahulu menurunnya kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi (Susanto dan Aisyah, 2010); kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen dan motivasi (Syahrudin dkk, 2016); kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi (Aurelia, 2013; Alwi dan Sudarman, 2010); lingkungan kerja, pembelajaran, pelatihan, motivasi dan transfer pelatihan (Ng Kim-Soon et al, 2014); kompensasi, lingkungan kerja, motivasi dan disiplin kerja (Marwanto dan Riyadi, 2014); motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja (Ayu dan Agus, 2008); Gaya kepemimpinan, motivasi, stress kerja, dan kepuasan (Risambessy et al, 2012).

Penelitian ini lebih menekankan pada empat variabel yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dipilihnya keempat variabel tersebut berdasarkan pada studi penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2010), Aurelia (2013), Prajadi (2014), Sri dan Hartanto (2010), Wahyudi dan Suryono (2006). Dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan dalam konteks penelitian di organisasi. Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Yaqoob (2009) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tidak berbeda dengan hasil penelitian menurut Risambessy, *et al* (2012) dan Aurelia (2013) yang dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis dilakukan antara lain oleh Ollukaran dan Gunaseelan (2012), dan memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, Herlambang, dkk (2014) mendapatkan kesimpulan yang senada dengan penelitian Ollukaran dan Gunaseelan (2012), yaitu lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Syahrudin, dkk (2016) yang menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak berbeda dengan hasil penelitian menurut Kusworo, dkk (2015) dan Gunawan, dkk (2015) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasar penjelasan dan penelitian-penelitian empiris di atas, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, peneliti ingin menguji apakah dalam konteks PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta juga berlaku demikian.

1.2. Rumusan Masalah

Beberapa hal yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi?
- 3) Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi?
- 4) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja?
- 5) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja?
- 6) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja?
- 7) Apakah kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja?
- 8) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening?
- 9) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap motivasi.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan terhadap kinerja.
- 8) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.
- 9) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Bagi penulis:

Manfaat yang diperoleh dari penelitian dapat sebagai penambahan dan pengembangan pengetahuan manajemen khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2) Manfaat Teoritis

Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu pengetahuan khususnya sumber daya manusia yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada dilapangan tentang fenomena pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

3) Bagi Organisasi:

Dapat dijadikan referensi organisasi sebagai pertimbangan atau masukan dalam pengambilan keputusan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan dengan mediasi motivasi.

4) Bagi pihak lain:

Memberikan informasi data yang dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan dalam bidang personalia, sebagai tambahan pengetahuan, dan dapat juga digunakan sebagai sumber informasi bagi kelengkapan suatu penelitian.

1.5. Sistematika Penulisan

Naskah penelitian ini terdiri dari 5 bab yaitu pendahuluan, kajian pustaka, metode penelitian, pembahasan, serta kesimpulan. Bab I merupakan bagian pendahuluan, berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab II sebagai kajian pustaka berisi

teori-teori yang mendasari penelitian, penjelasan dari penelitian sebelumnya, pengembangan hipotesa, dan kerangka konseptual. Bab III merupakan bagian metode penelitian yang berisi populasi dan sampel, sumber, teknik pengumpulan dan pengukuran data, dan alat uji yang digunakan dalam penelitian. Bab IV berisi hasil analisis data dan pembahasannya. Bab V berisi kesimpulan, kritik, dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Jurnal *A Study Of Work Environment And Employees' Performance In Pakistan*, yang ditulis oleh M. Imran, dkk (2011) menceritakan tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja menggunakan jurnal M. Imran, dkk (2011) dengan indikator dukungan sosial menurut Abualrub, dkk (2004), kondisi fisik pekerja menurut Kazmi, et al (2009), karakteristik pekerjaan menurut Brown dan Sessions (2003), pelatihan dan pengembangan menurut Tsaur dan Lin (2004), praktek komunikasi terhadap kinerja karyawan menurut Chen, et al (2006). Sedangkan variabel kinerja karyawan menurut Campbell (1990) Dyne, et al (2002). Penulis menggunakan metode analisis regresi berganda dengan kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja, sebagian besar karyawan laki-laki bekerja di tingkat pengawasan. Terdapat hubungan positif antara dimensi lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Kondisi fisik mencerminkan pengaruh positif dan signifikan. Lingkungan kerja memiliki dampak pada kemampuan individu untuk bekerja dengan aman, kompeten dan sesuai dengan target kinerja operasional.

Jurnal *A study on the impact of work environment on employee performance*, yang ditulis oleh Ollukkaran dan Gunaseelan (2012) menceritakan tentang pengaruh

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel dalam penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Schieman (2008) dan kinerja karyawan menurut Nirmala (2008), indikator variable lingkungan kerja meliputi hubungan interpersonal, manajemen partisipatif, formalisasi dan standardisasi, pelatihan dan pengembangan, manfaat moneter, kejujuran dan rasional, scope untuk kemajuan, pengawasan, kesejahteraan karyawan, keselamatan, dan keamanan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis persentase dengan kesimpulan, bahwa semua hasil pada perusahaan tersebut menurun. Lingkungan kerja yang buruk berdampak pada tingkat motivasi dan berlanjut pada kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi adalah seberapa baik mereka terlibat dengan organisasi, terutama lingkungan terdekat mereka, tingkat inovasi, bekerja sama dengan karyawan lain, absensi, dan akhirnya berapa lama mereka bekerja.

Jurnal Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, yang ditulis oleh Imam (2012) menggunakan variable kepemimpinan menurut Umar (2005) dengan indikator kemampuan; kebutuhan akan prestasi; kecerdasan; ketegasan; kepercayaan diri. Variabel motivasi menggunakan Abraham Maslow, menurut Sofyandi dan Garniwa (2007) dengan indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Variabel kinerja menggunakan teori Wahyuddin dan Djumino (2006) dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dan koefisien

determinasi dengan kesimpulan, kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, kepemimpinan, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja.

Jurnal Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta yang ditulis oleh Alwi dan Sudarman (2010). Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan Terry dan Frankin dalam Yuli (2005) dengan indikator fungsi kepemimpinan, fungsi penentu arah, fungsi sebagai juru bicara, fungsi sebagai komunikator, fungsi sebagai mediator, fungsi sebagai integrator, kedudukan pemimpin dalam organisasi. Teori motivasi Terry dan Frankin dalam Yuli (2005), lingkungan kerja Fraser (1993). Teori kinerja Purnomo dan Setiaji (2003) dengan indikator efektivitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin, inisiatif. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan hasil, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi dari luar banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja, tinggi dan rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja.

Jurnal Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja Prajurit di Satuan Kerja KRI X Armada RI Kawasan Timur yang ditulis oleh Marwanto dan Riyadi (2014) menggunakan variabel kompensasi

Simamora (2004) dengan indikator gaji atau upah, insentif, tunjangan dan fasilitas, variabel lingkungan kerja Sihombing (2004) dengan indikator fasilitas kerja, gaji dan tunjangan, hubungan kerja, variabel motivasi Hasibuan dalam Brantas (2009) dengan indikator gaji yang diterima, pengakuan, penerimaan oleh kelompok, kondisi kerja pendisiplinan yang bijaksana, loyalitas pimpinan, tunjangan yang diterima dan promosi yang diperoleh, variabel disiplin kerja menurut Hasibuan (2012) dengan indikator hubungan kemanusiaan, teladan pemimpin, balas jasa, keadilan, waskat (pengawasan ketat), sanksi hukuman, ketegasan, tujuan dan kemampuan. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan hasil kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Jurnal Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja Pegawai dan Implikasinya terhadap Kinerja sekretariat Kecamatan dalam Kabupaten Simeulue yang ditulis oleh Gunawan, dkk (2015) menggunakan variabel motivasi menurut Rivai (2009) dengan indikator rasa aman dalam bekerja, mendapat gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Teori disiplin kerja menurut Dessler (2006) dengan indikator karyawan datang dan pulang tepat waktu,

karyawan taat pada peraturan, karyawan mempunyai kesadaran terhadap semua peraturan organisasi, karyawan selalu disiplin pada semua aturan organisasi, sikap dan tingkah laku karyawan. Teori lingkungan kerja menurut Sutrisno (2009) dengan indikator tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Teori kinerja menurut Mahmudi (2013) dengan indikator faktor personal individu, kepemimpinan, tim, sistem, eksternal. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan hasil lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja dapat meningkatkan peran hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja, motivasi kerja dapat meningkatkan peran hubungan antara kedisiplinan dengan kinerja.

Jurnal Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Aqua Tirta Investama yang ditulis oleh Doni (2012) menggunakan variabel motivasi Abraham Maslow, menurut Sofyandi dan Garniwa (2007) dengan indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Teori lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2009) dengan indikator suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedia fasilitas kerja, penerangan atau cahaya, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap dan keamanan.

Teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan indikator kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran, dan kemampuan bekerja. Penelitian ini menggunakan analisis deskripsi persentase dan regresi linier berganda dengan hasil adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh motivasi dan lingkungan kerja secara bersama sama terhadap kinerja karyawan.

Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan bagian produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) yang ditulis oleh Herlambang, dkk (2014) menggunakan teori motivasi menurut Utomo (2010) dengan indikator penghargaan diri, kekuasaan, dan kebutuhan keamanan kerja. Teori lingkungan kerja menurut Wulan (2011) dengan indikator penerangan, dan udara. Teori kinerja menurut Malthis dan Jackson (2006) dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda dengan hasil motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.

Jurnal Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) yang ditulis oleh Ayu dan Agus (2008) menggunakan teori motivasi menurut McCormick (1985) dalam Mangkunegara (2009) dengan indikator kebutuhan berprestasi, kebutuhan

fisik, dan kebutuhan rasa aman. Teori kepemimpinan menurut Hersey-Blanchard dalam Robbins (2002) dengan indikator *telling, selling, participating, dan delegating*. Teori budaya organisasi menurut Robbins (2002) dalam Brahmasari (2004) dengan indikator nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, orientasi pada rincian (detail) pekerjaan, orientasi pada tim. Teori kepuasan kerja Herzberg dalam Mangkunegara (2009) dengan indikator kompensasi, kondisi kerja, sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, kesempatan untuk berkembang. Teori kinerja Brahmasari (2004) dengan indikator kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan hasil motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Jurnal Pengaruh pelatihan, pengalaman dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages company Manado yang

ditulis oleh Junita, dkk (2014) menggunakan teori pelatihan menurut Hasibuan (2012) dengan indikator instruktur, peserta, materi, metode dan tujuan. Teori pengalaman menurut Hariandja (2002) dengan indikator lama waktu kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Teori lingkungan kerja menurut Supardi (2003) dengan indikator lingkungan kerja, kondisi kerja yang mempengaruhi fisik para pekerja, berat ringannya pekerjaan dan ketersediaannya fasilitas kerja. Teori kinerja menurut Mangkunegara (2009) dengan indikator kualitas kerja, keandalan, sikap. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan hasil pelatihan kerja, pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jurnal Pengaruh penggunaan sistem Informasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat Daya yang ditulis oleh Sahilmi, dkk (2014) menggunakan teori kinerja pegawai menurut Gomes (2003) dengan indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kreativitas, kerjasama, kehandalan, inisiatif, dan kualitas pribadi. Teori motivasi kerja menurut Brantas (2009). Teori lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001) dengan indikator penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, keamanan kerja, dan hubungan karyawan.

Teori sistem informasi menurut Jogiyanto (2003) dengan indikator input, proses, output, teknologi, database (basis data), kontrol atau pengendalian. Penelitian ini menggunakan Analisis Jalur dengan hasil Penggunaan sistem informasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, secara tidak langsung penggunaan sistem informasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Jurnal *The Impact of leadership toward employee performance in the human resources department at the PLN west java and banten distribution office* yang ditulis oleh Partono, dkk (2015) menggunakan teori kepemimpinan menurut Rebecca dan Jonathan (2011) dengan indikator direktif, suportif, prestasi, dan partisipatif. Teori kinerja menurut Subekhi dan Jauhar (2012) dengan indikator dimensi atau indikator kinerja. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier dengan hasil gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penting jika organisasi ingin mendorong dan memotivasi karyawan mereka. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi dan tentu saja kinerja karyawan. seperti kita lihat dari penelitian ini dan orang lain, faktor pemimpin sangat penting. Harap dicatat bahwa kita berurusan dengan manusia. Mereka memiliki kebutuhan yang dinamis dan selalu berubah, jadi organisasi harus menyediakan mereka dengan pemimpin yang dapat mengakomodasi kebutuhan karyawan dan menyesuaikan mereka untuk kebutuhan organisasi atau tujuan.

Jurnal *The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan* yang ditulis oleh Chaudhry, dkk (2012) menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass and Avolio (1994). Teori motivasi menurut Hakim dan Piccolo (2004). Penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif motivasi, gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang lebih efektif terhadap motivasi, pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan transaksional agar karyawan lebih termotivasi.

Jurnal *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance* yang ditulis oleh Risambessy, et al (2012) menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional Wood et al (1998) dengan indikator pengaruh ideal, intelektual stimulasi, perilaku pemimpin, pertimbangan individu. Teori motivasi (Clayton Alderfer ERG) dengan indikator *need of existence, relation need or relatedness, need of growth*. Teori stres kerja Wood, et al (1998) dengan indikator kelelahan mental, fisik dan emosional. Teori kepuasan kerja Robbins (2002) dengan indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk dipromosikan, mengawasi, penghargaan dan dukungan rekan kerja. Teori kinerja karyawan Benardin dan Russel (1999) dengan indikator kualitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan untuk pengawasan, dampak interpersonal. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM)

dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif motivasi, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap stres kerja, gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, motivasi memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap stres kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja, stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jurnal *The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer A Preliminary Analysis* yang ditulis oleh Noorizan, dkk (2016) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Holton, et al (2000) dengan indikator mendukung, keterbukaan terhadap perubahan, hasil pribadi. Teori pelatihan menurut Baldwin & Ford (1988) dengan indikator pelatihan yang positif. Teori motivasi menurut Scott (2010) dengan indikator teori penetapan tujuan. Penelitian ini menggunakan analisis faktor, kerangka konseptual direkonstruksi seperti yang disarankan oleh temuan analisis faktor. Lingkungan kerja adalah variabel independen penelitian ini, yang terdiri dari dukungan dan keterbukaan untuk mengubah sebagai

dimensi. Transfer pelatihan tetap sebagai variabel dependen yang melibatkan pelatihan positif sebagai dimensi.

Jurnal *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen* yang ditulis oleh Heri dan Nuraini (2010) meneliti tentang adanya pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Kepemimpinan menurut Robbin dan Coulter (2004) dengan indikator kedisiplinan, keteladanan, ketegasan, keterbukaan, dan keadilan. Budaya Kerja menurut Hartanto (2009) dengan indikator kreatifitas, ketekunan, kerjasama, integritas, dan rasionalitas. Motivasi Kerja menurut Maslow dalam Sigit (2003) dikutip dalam Sulistyani (2008) dengan indikator semangat, berkarir, prestasi kerja, dihargai, dan belajar. Kinerja Karyawan menurut Mahsun (2006) dengan indikator target kerja, tanggung jawab, kuantitas dan kualitas pekerjaan, kejujuran dan loyalitas. Dalam penelitian ini analisis yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis inferensial. Adapun untuk kepentingan penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan alat analisis *Patial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance. Adapun software yang digunakan adalah Smart PLS. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan

kepemimpinan dengan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.

Jurnal *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, mediating role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England* yang diteliti oleh Thushel (2015) meneliti tentang hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Arsalani, et al (2011) dengan indikator kondisi kerja fisik dan psikologi. Variabel motivasi menggunakan teori menurut Sansone dan Harackiewicz (2000) dengan indikator motivasi intrinsik, terpadu, diidentifikasi, peraturan introjected dan eksternal, dan *amotivation* (motivasi ketiga). Sedangkan variabel kinerja karyawan menggunakan teori menurut Motowidlo dan Scotter (1994) dengan indikator pengetahuan pekerjaan, kemampuan fisik untuk membawa tugas, keterampilan komunikasi, keterampilan kerja sama tim, ketepatan waktu dan berkonsentrasi dengan tugas. Penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan kesimpulan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jurnal *Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado* yang ditulis oleh Aurelia (2013) meneliti tentang adanya

hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam jurnal ini penulis menggunakan empat variabel, yaitu: kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan menggunakan teori menurut Hasibuan (2012), variabel motivasi menggunakan teori menurut Muchlas (2004). Variabel lingkungan kerja menggunakan teori menurut Supardi (2003) dengan indikator lingkungan kerja fisik dan non fisik, sedangkan untuk variabel kinerja menggunakan teori menurut Mangkunegara (2009) dengan indikator hasil kerja secara kualitas dan kuantitas. Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, reliabilitas, dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Jurnal Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang yang ditulis oleh Permansari (2013) menggunakan tiga variabel yaitu motivasi, lingkungan kerja dan kinerja. Variabel motivasi menggunakan teori dari Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007) dengan indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Variabel lingkungan kerja menggunakan teori dari Darvis dalam Ekaningsih (2012) dengan indikator hubungan karyawan, suasana kerja, tersedianya fasilitas kerja, dan keamanan. Variabel kinerja menggunakan teori dari Mathis dan Jackson (2006) dengan indikator

kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kehadiran. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif persentase dan regresi linier berganda. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang. Ini berarti semakin tinggi motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang. Hal ini berarti semakin tinggi lingkungan kerja pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tinggi kinerja pada perusahaan tersebut. Motivasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang. Motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang dibandingkan dengan lingkungan kerja.

Jurnal *The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam* yang ditulis oleh Khuong and Hoang (2015) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan pada motivasi karyawan di perusahaan audit di Kota Ho Chi Minh, Vietnam. Jurnal ini menggunakan dua variabel yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi. Variabel gaya kepemimpinan menggunakan teori menurut Bass & Avolio and Jung (1999) dengan indikator tugas berorientasi kepemimpinan, hubungan berorientasi kepemimpinan, perubahan berorientasi kepemimpinan, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, otokratis kepemimpinan, kepemimpinan etis, dan etika berbasis tambahan

penghargaan kepemimpinan. Variabel motivasi menggunakan teori menurut Pinder (1998) dengan indikator faktor internal dan eksternal. Penelitian ini menggunakan analisis faktor dan keandalan dengan kesimpulan gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi. Penelitian ini memiliki dua kontribusi teoritis dan praktis untuk bidang gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan. Hasil dari penelitian ini menekankan bahwa kompensasi, tunjangan atau imbalan bisa menjadi elemen penting, tetapi karakteristik atau kepribadian dari seorang pemimpin adalah yang paling menentukan faktor yang menciptakan sebuah karya motivasi yang efektif lingkungan untuk staf, yang mengarah ke pekerjaan positif sikap.

Selengkapnya beberapa penelitian terdahulu yang mendukung terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variabel	Indikator	Metodologi	Kesimpulan
1	<p><u>Judul</u>: A study of work environment and employees' performance in Pakistan</p> <p><u>Nama Jurnal</u>: African Journal of Business Management Vol. 5 (34), pp. 13227-</p>	<p><u>Lingkungan Kerja</u> dukungan sosial (Abualrub, 2004; Castilla, 2005; Dirks dan Skarlicki, 2009) kondisi fisik</p>	<p><u>Lingkungan Kerja</u>: dukungan sosial, kondisi fisik pekerja, karakteristik pekerjaan, Pelatihan dan pengembangan , Praktek</p>	<p>Analisis Regresi berganda</p>	<p>H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.</p>

	<p>13232, 28 Desember, 2011 <u>Penulis:</u> M. Imran, Ashfaq Ahmad, Soloman Fernando Gomez dan Mumtaz Ali</p>	<p>pekerja (Hall, 2007; Srivastava, 2008; Kazmi et al., 2008) karakteristik pekerjaan (Brown dan Sessions, 2003; Bashir dan Khattak, 2008; Chiang dan Birtch, 2010) Pelatihan dan pengembangan (Armstrong, 2000; Tsaur dan Lin, 2004; Abbas dan Yaqoob, 2009) Praktek Komunikasi (Chen et al, 2006;.. Matin et al, 2010). <u>kinerja</u> <u>karyawan</u> (Campbell,</p>	<p>Komunikasi <u>Kinerja</u> <u>karyawan</u></p>		
--	---	---	--	--	--

		1990;. Dyne et al, 2002)			
2	<p><u>Judul:</u> A study on the impact of work environment on employee performance</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Namex International Journal of Management Research Vol. 2, Issue No.2, July - December 2012.</p> <p><u>Penulis:</u> Bindu Anto Ollukaran dan Rupa Gunaseelan</p>	<p><u>Lingkungan kerja</u> (Schieman, Ried, 2008)</p> <p><u>Kinerja karyawan</u> (Nirmala, 2008)</p>	<p><u>Lingkungan kerja:</u> hubungan interpersonal, manajemen partisipatif, formalisasi dan standardisasi, pelatihan dan pengembangan , manfaat moneter, kejujuran dan rasional, scope untuk kemajuan, pengawasan, kesejahteraan karyawan, keselamatan dan keamanan</p> <p><u>Kinerja karyawan</u></p>	analisis persentase	H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.
3	<p><u>Judul:</u> Analisis Pengaruh Kepemimpinan</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> (Robbin dan Coulter, 2004)</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> : Kedisiplinan, Keteladanan,</p>	Analisis Partial Least Square	H1, H3,H5, H6 dan H8 berpengaruh

	<p>dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010 ISSN 0215-9511</p> <p><u>Penulis:</u> Heri Susanto dan Nuraini Aisyah</p>	<p><u>Budaya Kerja</u> (Hartanto, 2009)</p> <p><u>Motivasi Kerja</u> (Abraham Maslow dalam Sigit, 2003 dikutip dalam Sulistyani, 2008)</p> <p><u>Kinerja Karyawan</u> (Mahsun, 2006)</p>	<p>Ketegasan, Keterbukaan, dan Keadilan..</p> <p><u>Motivasi :</u> Semangat, Berkarir, Prestasi Kerja, Dihargai, dan Belajar.</p> <p><u>Kinerja :</u> Target Kerja, Tanggung Jawab, Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan, Kejujuran dan Loyalitas.</p>	<p>(PLS), Structural Equation Modeling (SEM)</p>	
4	<p><u>Judul:</u> Effect of leadership development on employee performance in pakistan</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Pakistan Economic and Social Review Volume 47, No. 2</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> Pembinaan (Starr, 2004)</p> <p>Pelatihan dan Pengembangan (Sahinidis and Bouris, 2008).</p> <p>Pemberdayaan (Duvall, 1999)</p> <p>Partisipasi</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan Pemberdayaan, Partisipasi dan Delegasi</p> <p><u>Kinerja</u></p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.</p>

	(Winter 2009), pp. 269-292 <u>Penulis:</u> Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob	(Chen dan Tjosvold, 2006) Delegasi (Yukl, 2001) <u>Kinerja:</u> (Bartram dan Casimir, 2007)			
5	<u>Judul:</u> Effect of Leadership on Employee's Performance Mediated by Cultural Organization, Work Commitment and Motivation <u>Nama Jurnal:</u> Journal of Economics and Behavioral Studies (ISSN: 2220-6140) Vol.8, No2,pp.101-107, April 2016 <u>Penulis:</u> Syahrudin Sappe,	<u>Kepemimpinan</u> Goleman et al., (2004) <u>Budaya Organisasi</u> (Kuchinke, 2004) <u>Komitmen</u> Luthans (1996) <u>Motivasi</u> Siagian, S. P. (2004) <u>Kinerja</u> (Carmeli, 2006)	Kepemimpinan , Budaya Organisasi, Komitmen, Motivasi dan Kinerja	Structural Equation Modeling (SEM)	H1, H3,H5, H6 dan H8 berpengaruh

	Yohanis Rante, Ruben Tuhumena, dan Bonifasia Elita Bharanti				
6	<p><u>Judul</u>: How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective</p> <p>Nama Jurnal : Middle-East Journal of Scientific Research 11 (10): 1455-1462, 2012 ISSN 1990-9233 DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741</p> <p><u>Penulis</u>: Rabia Imran, Afsheen Fatima, Arshad</p>	<p><u>Kinerja Karyawan</u> (Babin and Boles,1998)</p> <p><u>Kepemimpinan Transformasional</u> (Bass and Avolio,1995)</p> <p><u>Lingkungan kerja</u> (Lee and Brand,2005)</p>	<p><u>Kinerja Karyawan Kepemimpinan Transformasional</u></p> <p><u>Lingkungan kerja</u>: iklim dan budaya</p>	Analisis Regresi	<p>H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.</p>

	Zaheer, dan Imran Yousaf and Iram Batool				
7	<p><u>Judul:</u> Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, mediating role of Work Motivation : A Study of Hotel Sector in England</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3; 2015 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119</p> <p><u>Penulis:</u> Thushel Jayaweera</p>	<p><u>Lingkungan Kerja</u> (Arsalani et al., 2011)</p> <p><u>motivasi</u> (Sansone & Harackiewicz, 2000)</p> <p><u>kinerja</u> (Motowidlo dan Van Scotter, 1994)</p>	<p><u>Lingkungan Kerja:</u> kondisi kerja fisik dan psikososial</p> <p><u>Motivasi:</u> motivasi intrinsik, terpadu, diidentifikasi, peraturan introjected dan eksternal, dan amotivation.</p> <p><u>Kinerja:</u> pengetahuan pekerjaan, kemampuan fisik untuk membawa tugas, keterampilan komunikasi, keterampilan kerja sama tim, ketepatan</p>	Analisis Regresi	H2, H4, H5, H7 dan H9 Berpengaruh.

			waktu dan berkonsentrasi dengan tugas.		
8	<p><u>Judul</u>: Influence of Entrepreneurial Leadership Skills on Employees“ Motivation and Job Satisfaction a Leader Member Exchange (LMX) Approach</p> <p><u>Nama Jurnal</u>: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Sep 2015, Vol. 5, No. 9 ISSN: 2222-6990</p> <p><u>Penulis</u>: Olutade M, Liefoghe A dan Olakunle A.O</p>	<p><u>keterampilan perilaku Kepemimpinan</u> (Bass, 2008)</p> <p><u>Motivasi</u> (Herzberg, 1987)</p> <p><u>Kepuasan kerja</u> (Caldwell et al. 1990)</p>	<p><u>Keterampilan perilaku Kepemimpinan</u></p> <p><u>Motivasi</u> : Motivasi Ekstinsik dan motivasi intrinsik</p> <p><u>Kepuasan kerja</u></p>	Analisis Regresi	H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.
9	<p><u>Judul</u>: Influence of Motivation,</p>	<p><u>Motivasi</u> (Herzberg,</p>	<p><u>Motivasi</u>: Kondisi</p>	Analisis Partial Least	H2: Lingkungan

	Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as mediator to Educator Performace <u>Nama Jurnal</u> : 30th June 2015, Vol.35 No.1 ISSN 2305-4557 <u>Penulis</u> : Kusworo, Armanu, Mintarti Rahayu, dan Sumiati	1987) <u>Budaya Organisasi</u> (Robbins, 2002) <u>Lingkungan Kerja</u> (Sims dan Kroeck, 1994) <u>Komitmen Organisasi</u> (Steers, 1985) <u>Kinerja pendidik</u> (LAN dan BPKP, 2000; Cleveland Murphy, 1995 dan Rue dan Byars, 1981).	ekstrinsik, Kondisi intrinsik <u>Lingkungan Kerja</u> : Lingkungan Kerja, Tranquility Kerja, Tekanan dalam pekerjaan, Hubungan antara mitra. <u>Kinerja Pendidik</u> : Kerja ing kualitas kinerja, Bekerja kinerja quatity, Bekerja Efektivitas	Square (PLS), Structural Equation Modeling (SEM)	kerja berpengaruh terhadap motivasi. H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja H7: Lingkungan kerja dengan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. H9
10	<u>Judul</u> : Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja	<u>Kepemimpinan</u> (Hasibuan, 2012) <u>Motivasi</u> (Muchlas, 2004)	<u>Kepemimpinan Motivasi Lingkungan Kerja</u> : lingkungan kerja fisik dan	Analisis Regresi Berganda	H1, H3, H5, H6 dan H8 berpengaruh

	<p>Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1208-1218 ISSN 2303-1174 <u>Penulis:</u> Aurelia Potu</p>	<p><u>Lingkungan Kerja</u> (Supardi, 2003) <u>Kinerja</u> (Mangkunegara, 2009)</p>	<p>non fisik <u>Kinerja:</u> hasil kerja secara kualitas dan kuantitas</p>		
11	<p><u>Judul:</u> Moderating Effects of Work Environment on Motivation to Learn and Perceived Training Transfer: Empirical Evidence from a Bank</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Australian Journal of Basic and Applied Sciences,</p>	<p><u>Lingkungan Kerja</u> (Seyler et al., 1998) <u>Pembelajaran</u> (Faxton, 1993) <u>Pelatihan</u> (Salas et al., 2006) <u>Motivasi belajar</u> (Vroom, 1973) <u>Transfer pelatihan</u> (Ford dan Weissbein,</p>	<p><u>Lingkungan Kerja:</u> dukungan atasan, sanksi pengawas, dukungan sebaya dan kesempatan untuk berlatih <u>Motivasi</u> pemenuhan gaji dan tunjangan, pengembangan</p>	<p>Analisis faktor</p>	<p>H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.</p>

	8(6) April 2014, Pages: 344-361 ISSN:1991-8178 <u>Penulis</u> : Ng Kim-Soon, Nabila Ahmad, dan Abd Rahman Ahmad	1997)	pribadi, kesempatan belajar keterampilan baru dan pemenuhan motivasi melalui tanggung jawab dan kontrol.		
12	<u>Judul</u> : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan <u>Nama Jurnal</u> : Management Analysis Journal 1 (1) (2012) ISSN 2252-6552 <u>Penulis</u> : Imam Fauzi	<u>Kepemimpinan</u> (Umar Husein, 2005) <u>Motivasi</u> (Abraham Maslow, menurut Sofyandi dan Garniwa, 2007) <u>Kinerja</u> (Wahyuddin dan Djumino, 2006)	<u>Kepemimpinan</u> Kemampuan; Kebutuhan akan prestasi; Kecerdasan; Ketegasan; Kepercayaan diri <u>Motivasi</u> : Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Penghargaan,	Analisis Regresi Berganda dan Koefisien Determinasi	H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

			dan Kebutuhan Aktualisasi Diri <u>Kinerja</u> : Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, Komitmen kerja.		
13	<u>Judul</u> : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta <u>Nama Jurnal</u> Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1 Juni 2010: 1 – 8 <u>Penulis</u> : Alwi	<u>Kepemimpinan</u> Terry dan Frankin (dalam Yuli, 2005) <u>Motivasi</u> Terry dan Frankin (dalam Yuli, 2005) <u>Lingkungan Kerja</u> Fraser (1993) <u>Kinerja</u> Purnomo Listianto dan Bambang Setiaji, (2003)	<u>Kepemimpinan</u> Fungsi kepemimpinan, Fungsi penentu arah, Fungsi sebagai juru bicara, Fungsi sebagai komunikator, Fungsi sebagai mediator, Fungsi sebagai integrator, Kedudukan pemimpin dalam	Analisis Regresi Linier Berganda	H1, H3, H5, H6, H8 dan H9 berpengaruh

	Suddin dan Sudarman		organisasi <u>Motivasi:</u> <u>Lingkungan</u> <u>Kerja</u> <u>Kinerja:</u> Efektivitas dan efisiensi, Otoritas, Disiplin, Inisiatif.		
14	<p><u>Judul:</u> Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja Prajurit di Satuan Kerja KRI X Armada RI Kawasan Timur</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 74 - 82</p> <p><u>Penulis:</u> Tri Budi</p>	<p><u>Kompensasi</u> (Simamora, 2004)</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u> (Sihombing, 2004)</p> <p><u>Motivasi</u> (Hasibuan dalam Brantas, 2009)</p> <p><u>Disiplin Kerja</u> (Hasibuan, 2012)</p>	<p><u>Lingkungan Kerja:</u> fasilitas kerja, gaji dan tunjangan, hubungan kerja.</p> <p><u>Motivasi:</u> gaji yang diterima, pengakuan, penerimaan oleh kelompok, kondisi kerja pendisiplinan yang bijaksana, loyalitas pimpinan,</p>	Structural Equation Modeling (SEM)	H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.

	Marwanto dan Riyadi Nugroho		tunjangan yang diterima dan promosi yang diperoleh.		
15	<p><u>Judul:</u> Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja Pegawai dan Implikasinya terhadap Kinerja sekretariat Kecamatan dalam Kabupaten Simeulue</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala ISSN 2302-0199 pp. 79- 88 Volume 4, No. 1, Februari 2015.</p> <p><u>Penulis:</u> Indra Gunawan Manaf, A. Rahman Lubis dan Mahdani Ibrahim</p>	<p><u>Motivasi</u> (Rivai, 2009)</p> <p><u>Disiplin Kerja</u> (Dessler, 2006)</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u> (Sutrisno, 2009)</p> <p><u>Kinerja</u> (Mahmudi, 2013)</p>	<p><u>Motivasi:</u> rasa aman dalam bekerja, mendapat gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan , penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.</p> <p><u>Lingkungan Kerja:</u> tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan,</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.</p> <p>H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>H7: Lingkungan kerja dengan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>H9</p>

			termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. <u>Kinerja</u> : Faktor personal individu, kepemimpinan, tim, sistem, eksternal.		
16	<p><u>Judul</u>: Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Aqua Tirta Investama.</p> <p><u>Nama Jurnal</u>: Management Analysis Journal 1 (1) (2012) ISSN 2252-6552</p> <p><u>Penulis</u>: Doni Bachtiar</p>	<p><u>Motivasi</u> (Abraham Maslow, menurut Sofyandi dan Garniwa, 2007)</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u> (Sedarmayanti, 2009)</p> <p><u>Kinerja</u> (Robert L. Mathis dan John H.Jackson,</p>	<p><u>Motivasi</u>: Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u>: Suasana Kerja, Hubungan dengan rekan</p>	<p>Analisis Deskripsi persentase dan regresi linier berganda</p>	<p>H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja</p>

		2006)	kerja, tersedia fasilitas kerja, penerangan / cahaya, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap dan keamanan. <u>Kinerja:</u> Kuantitas, Kualitas, Keandalan, Kehadiran, dan Kemampuan bekerja.		
17	<u>Judul:</u> Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang <u>Nama Jurnal:</u> Management Analysis Journal 2 (2) (2013) ISSN 2252-6552 <u>Penulis:</u> Ragil Permansari	<u>Motivasi</u> (Abraham Maslow, menurut Sofyandi dan Garniwa, 2007) <u>Lingkungan Kerja</u> (Darvis Ekaningsih, 2012) <u>Kinerja</u>	<u>Motivasi:</u> Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan akan rasa aman, Kebutuhan sosial, Kebutuhan akan penghargaan, Kebutuhan aktualisasi diri.	Analisis Deskriptif persentase dan regresi linier berganda	H2, H4, H5, H7 dan H9 Berpengaruh

		(Mathis dan Jackson, 2006)	<u>Lingkungan Kerja:</u> Hubungan karyawan, Suasana kerja, Tersedianya fasilitas kerja, Keamanan. <u>Kinerja:</u> Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Efektifitas, Kehadiran.		
18	<u>Judul:</u> Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan bagian produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) <u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Administrasi	<u>Motivasi</u> (Utomo, 2010) <u>Lingkungan Kerja</u> (Wulan, 2011) <u>Kinerja</u> (Mathis dan Jackson, 2006)	<u>Motivasi:</u> Penghargaan diri, Kekuasaan, dan Kebutuhan Keamanan Kerja <u>Lingkungan Kerja:</u> Penerangan, dan Udara <u>Kinerja:</u>	Analisis Deskriptif dan regresi linier berganda	H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

	Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus 2014 administrasibisnis. studentjournal.ub.ac.id <u>Penulis:</u> Aldo Herlambang Gardjito, Mochammad Al Musadieq dan Gunawan Eko Nurtjahjono		Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja dan Ketepatan Waktu		
19	<u>Judul:</u> Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia	<u>Motivasi</u> (McCormick, 1985 dalam Mangkunegara, 2009). <u>Kepemimpinan</u> (Hersey-Blanchard dalam Robbins, 2002) <u>Budaya Organisasi</u> Robbins (2002) dalam Brahmasari	<u>Motivasi:</u> kebutuhan berprestasi, kebutuhan fisik, dan kebutuhan rasa aman. <u>Kepemimpinan</u> Telling, selling, participating, dan delegating. <u>Kinerja:</u> Kemampuan perusahaan	Structural Equation Modeling (SEM)	H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

	<p><u>Nama Jurnal:</u> JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHA AN, VOL.10, NO. 2, SEPTEMBER 2008: 124-135 <u>Penulis:</u> Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno</p>	<p>(2004) <u>Kepuasan</u> <u>Kerja Herzberg</u> dalam Mangkunegara (2009) <u>Kinerja</u> Brahmasari (2004)</p>	<p>dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, kemampuan perusahaan dalam mencapai target.</p>		
20	<p><u>Judul:</u> Pengaruh pelatihan,</p>	<p><u>Pelatihan</u> (Hasibuan,</p>	<p><u>Lingkungan</u> <u>Kerja:</u> Kondisi</p>	<p>Analisis regresi linier</p>	<p>H4: Lingkungan</p>

	<p>pengalaman dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages company Manado</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2015, Hal.737-747 ISSN 2303-1174 <u>Penulis:</u> Trisofia Junita Mamangkey, Altje Tumbel, dan Yantje Uhing</p>	<p>2012)</p> <p><u>Pengalaman</u> (Hariandja (2002)</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u> (Supardi, 2003)</p> <p><u>Kinerja</u> (Mangkunegara, 2009)</p>	<p>kerja yang mempengaruhi fisik para pekerja, berat ringannya pekerjaan dan ketersediaannya fasilitas kerja</p> <p><u>Kinerja:</u> Kualitas kerja, keandalan, sikap</p>	Berganda	<p>kerja berpengaruh terhadap kinerja.</p>
21	<p><u>Judul:</u> Pengaruh penggunaan sistem Informasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Kementrian</p>	<p><u>Kinerja Pegawai</u> (Gomes, 2003)</p> <p><u>Motivasi Kerja</u> (Brantas, 2009)</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u> (Sedarmayanti, 2001)</p> <p><u>Sistem</u></p>	<p><u>Kinerja Pegawai</u> : kuantitas kerja, kualitas kerja, Pengetahuan kerja, kreativitas, kerjasama, kehandalan, inisiatif dan</p>	<p>Analisis Jalur (Path Analysis)</p>	<p>H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.</p> <p>H4: Lingkungan kerja berpengaruh</p>

	<p>Agama Kabupaten Aceh Barat Daya</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala pp. 54- 60 Volume 3, No. 2, Mei 2014 ISSN 2302-0199</p> <p><u>Penulis:</u> Sahilmi, Nasir Azis dan Mahdani</p>	<p><u>informasi</u> (Jogiyanto , 2003)</p>	<p>kualitas pribadi.</p> <p><u>Motivasi Kerja Lingkungan Kerja:</u> penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, keamanan kerja dan hubungan karyawan.</p> <p><u>Sistem informasi:</u> Input, Proses, Output, Teknologi, Database, Kontrol.</p>		<p>terhadap kinerja.</p> <p>H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>H7: Lingkungan kerja dengan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>H9</p>
22	<p><u>Judul:</u> The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational</p>	<p><u>Kompetensi dosen</u> (Theodore, et al. 1987)</p> <p><u>Motivasi</u> (Sopiah Lincoln, 2008)</p>	<p><u>Motivasi:</u> kebutuhan dan pendorong</p> <p><u>Kinerja :</u> Kriteria berdasarkan sifat, perilaku,</p>	<p>Structural Equation Modeling (SEM)</p>	<p>H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja</p>

	<p>Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.17, 2015</p> <p><u>Penulis:</u> Ana Sriekaningsih dan Djoko Setyadi</p>	<p><u>Budaya Organisasi</u> (Robbins, 2002)</p> <p><u>Komitmen Organisasi</u> (Timpe, 1988)</p> <p><u>Kinerja</u> (Schuler dan Jackson, 1999)</p>	dan hasil		
23	<p><u>Judul:</u> The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> International</p>	<p><u>Gaya Kepemimpinan</u> (B. M. Bass, B. J. Avolio, and D. I. Jung, 1999)</p> <p><u>Motivasi</u> (C. C. Pinder, 1998)</p>	<p><u>Gaya Kepemimpinan</u> Task Oriented Leadership, Relation Oriented Leadership, Change Oriented Leadership, Participative</p>	Analisis Faktor dan Keandalan	H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

	Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No. 4, August 2015 DOI: 10.7763/IJTEF.2015.V6.471 <u>Penulis:</u> Mai Ngoc Khuong and Dang Thuy Hoang		Leadership, Charismatic Leadership, Autocratic Leadership, Ethical Leadership, dan Ethic Based Contingent Reward Leadership. <u>Motivasi</u> faktor internal dan eksternal.		
24	<u>Judul:</u> The Impact of leadership toward employee performance in the human resources department at the PLN west java and banten distribution office <u>Nama Jurnal:</u> International Journal of Basic and Applied	<u>Kepemimpinan</u> (Rebecca, V. & Jonathan, M, 2011) <u>Kinerja</u> (Subekhi, A. & Jauhar, M, 2012)	<u>Kepemimpinan</u> direktif, suportif, prestasi, dan partisipatif <u>Kinerja:</u> dimensi atau indikator kinerja	Analisis Regresi linier	H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

	Sciences, 4(1) (2015) 149-155 <u>Penulis:</u> Arif Partono Prasetio, Syahrizal Siregar, dan Bachruddin Saleh Luturlean				
25	<u>Judul:</u> The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation of employees in pakistan <u>Nama Jurnal:</u> Pakistan Economic and Social Review Volume 50, No. 2 (Winter 2012), pp. 223-231 <u>Penulis:</u> Abdul Qayyum Chaudhry, Husnain Javed dan Munawar Sabir	<u>Gaya kepemimpinan transformasion al</u> (Bass and Avolio, 1994) <u>Gaya kepemimpinan transaksional</u> (Bass and Avolio, 1994) <u>Motivasi</u> (Hakim dan Piccolo, 2004)	<u>Transformation al Leadership:</u> Idealized Attributes, Idealized Behavior, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation Individualized <u>Transactional Leadeership:</u> Contingent Reward, Management by Exception <u>Motivasi</u>	Analisis Regresi	H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.
26	<u>Judul:</u> The Influence of Transformational	<u>Gaya Kepemimpinan Transformasio</u>	<u>Gaya kepemimpinan transformasion</u>	Structural Equation Modeling	H1: Kepemimpinan berpengaruh

	Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance <u>Nama Jurnal</u> : J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(9)8833-8842, 2012 © 2012, TextRoad Publication ISSN 2090-4304 <u>Penulis</u> : Agusthina Risambessy, Bambang Swasto, Armanu Thoyib, dan Endang Siti Astuti	<u>nal</u> (Wood et al, 1998) <u>Motivasi</u> (Clayton Alderfer ERG) <u>Stres Kerja</u> (Wood et al, 1998) <u>Kepuasan Kerja</u> (Robbins, Stephen P., 2002) <u>Kinerja Karyawan</u> (Benardin, H. John and Russel J.E.A., 1999)	<u>al</u> : pengaruh ideal, intelektual stimulasi, perilaku pemimpin, pertimbangan individu <u>Motivasi</u> : Need of existence, Relation need or relatedness, Need of growth <u>Kinerja</u> : Kualitas, Ketepatan waktu, efektifitas biaya, Kebutuhan untuk pengawasan, dampak Interpersonal	(SEM)	terhadap motivasi. H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja H6 : Kepemimpinan dengan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. H8
27	<u>Judul</u> : The Moderating Effects of	<u>Lingkungan Kerja</u> (Holton et al., 2000)	<u>Lingkungan kerja</u> : Mendukung,	Analisis Faktor	H2: Lingkungan kerja

	<p>Motivation on Work Environment and Training Transfer A Preliminary Analysis</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Procedia Economics and Finance 37 (2016) 158 – 163 doi: 10.1016/S2212-5671(16)30107-1</p> <p><u>Penulis:</u> Noorizan, Nur Fareeha Afzana, Norfazlina, dan Sharidatul Akma.</p>	<p><u>Pelatihan</u> (Baldwin & Ford, 1988)</p> <p><u>Motivasi</u> (Scott, 2010)</p>	<p>Keterbukaan terhadap Perubahan, hasil pribadi.</p> <p><u>Pelatihan:</u> Pelatihan yang positif</p> <p><u>Motivasi:</u> Teori penetapan tujuan</p>		berpengaruh terhadap motivasi.
28	<p><u>Judul:</u> Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Optimasi</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> (Bodgan, R & Taylor S.J. , 1992)</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u> (Wursanto, 1987)</p> <p><u>Motivasi</u> (Robbins S.P,</p>	<p>Kepemimpinan Lingkungan Kerja Motivasi Kinerja Karyawan</p>	<p>Analisis regresi linier Berganda</p>	<p>H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap</p>

	Sistem Industri, Vol. 13 No. 1, April 2014:556- 560 <u>Penulis:</u> Rahmayanti D dan Afandi	2002) <u>Kinerja</u> <u>Karyawan</u> (Mathis dan Jackson, 2006)			kinerja. H6: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja H7: Kepemimpinan , lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.
29	<u>Judul:</u> Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai <u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 1 No. 1 Desember 2006 : 1 – 14 <u>Penulis:</u> Wahyudi	<u>Kepemimpinan</u> (Fiedler dalam Toha, 2001) <u>Lingkungan</u> <u>Kerja</u> (Kegan dalam Fraser, 1993) <u>Motivasi</u> (Maslow dalam Manullang, 2000) <u>Kinerja</u> <u>Karyawan</u>	<u>Kepemimpinan</u> <u>Lingkungan</u> <u>Kerja</u> <u>Motivasi:</u> Physiological Needs, Safety Needs, Social Needs, Esteem Needs, Self Actualization Needs <u>Kinerja</u> <u>Karyawan</u>	Analisis regresi linier Berganda	H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. H6: Motivasi berpengaruh terhadap

	A & Suryono J	(Robbins, 2002)			kinerja H7: Kepemimpinan , lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.
30	<p><u>Judul:</u> Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja, terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Paradigma Vol. 14, No. 01, Februari – Juli 2016 ISSN : 1693-0827</p> <p><u>Penulis:</u></p>	<p><u>Kepemimpinan</u> (Rivai dan Deddy Mulyadi, 2012)</p> <p><u>Lingkungan kerja</u> (Steers dalam Prawirosentono, 2004)</p> <p><u>Motivasi</u> (Mangkunegara, 2009)</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> kepemimpinan itu melibatkan orang lain, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok, adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk</p>	Analisis regresi linier Berganda	<p>H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.</p> <p>H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.</p> <p>H3; Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh</p>

	Praptiestrini		kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya. <u>Lingkungan kerja</u> : sikap, nilai, norma, dan perasaan <u>Motivasi</u> : attitude dan situation		terhadap Motivasi
31	<u>Judul</u> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Smk Negeri Jakarta Utara <u>Nama Jurnal</u> : Jurnal Formatif 2(2): 158-169 ISSN: 2088-351X <u>Penulis</u> : Virgana &	<u>Gaya Kepemimpinan</u> (Robbins dan Judge, 2009) <u>Lingkungan Kerja</u> (Ivancevich, 2010) <u>Motivasi</u> (Campling et al, 2006)	<u>Gaya Kepemimpinan</u> hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, kekuasaan posisi. <u>Lingkungan Kerja</u> : gambaran tentang kondisi tempat kerja, lokasi tempat	Analisis jalur (path analysis)	H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi. H3; Kepemimpinan dan lingkungan

	Suprijadi D		<p>kerja, karakteristik yang relevan dengan tempat kerja</p> <p><u>Motivasi:</u> bersemangat, kegigihan, tanggung jawab pribadi, harapan yang tinggi, mencapai standar kerja, dan menyelesaikan tugas.</p>		<p>kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi</p>
32	<p><u>Judul:</u> Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Personil Polisi di Kantor Kepolisian Resort Pasaman Barat.</p> <p><u>Nama Jurnal:</u></p>	<p><u>Kepemimpinan</u> (Rivai, 2009)</p> <p><u>Lingkungan kerja</u> (Nitisumito, 2000)</p> <p><u>Motivasi</u> (Robbins dan Judge, 2007)</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> Fungsi Instruksi, Fungsi konsultasi, Fungsi Partisipasi, Fungsi Delegasi, Fungsi Pengendalian.</p>	<p>Analisis jalur (path analysis)</p>	<p>H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.</p> <p>H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.</p>

	<p>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia</p> <p><u>Penulis</u>: Syahputra I dan Yasri</p>		<p><u>Lingkungan kerja</u>: Suasana kerja, Hubungan dengan rekan kerja, Tersedianya Fasilitas kerja.</p> <p><u>Motivasi</u>: need of achievement, need of affiliation, need of power.</p>		<p>H3; Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi</p>
33	<p><u>Judul</u>: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen Stmik Duta Bangsa Surakarta</p> <p><u>Nama Jurnal</u>: Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN :</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> (Mas'ud, 2004) <u>Lingkungan Kerja</u> (Horbert N. Casson, 1990). <u>Motivasi</u> (Atyanto dan Anik, 2010). <u>Kinerja Karyawan</u> (Mas'ud, 2004)</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> Pimpinan memberikan kepercayaan yang penuh, Pemimpin memberikan koordinasi pekerjaan, Pemimpin menyampaikan arahan dan pembinaan, Pemimpin</p>	<p>Analisis regresi linier Berganda</p>	<p>H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. H6: Motivasi berpengaruh terhadap</p>

	<p>2355-5009 Vol. 1 Nomor 1 Juni Tahun 2014 <u>Penulis:</u> Prajadi</p>		<p>melakukan pengawasan kerja dengan sangat ketat</p> <p><u>Lingkungan Kerja:</u> Pemilihan dan penempatan pekerja, Perusahaan melakukan Pendidikan dan Pelatihan, Perusahaan melakukan penilaian dan imbalan dengan baik.</p> <p><u>Motivasi:</u> Penghargaan yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab, Insentif fungsional yang diterima, Fasilitas dan peralatan kerja</p>	<p>kinerja H7: Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.</p>
--	--	--	--	--

			<p>yang menunjang, Kesempatan karir.</p> <p><u>Kinerja</u> <u>Karyawan:</u> Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, Mampu mengeluarkan daya kreatifitas, inovasi dan inisiatif dalam bekerja, Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan pedoman dan prosedur kerja, Target dalam bekerja sudah dapat dicapai.</p>		
34	<p><u>Judul:</u> Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> (Yuli, 2005) <u>Lingkungan</u> <u>Kerja</u> (Kegan</p>	<p><u>Kepemimpinan</u> Fungsi kepemimpinan, Fungsi penentu</p>	<p>Analisis regresi linier Berganda</p>	<p>H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap</p>

	<p>Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar</p> <p><u>Nama Jurnal:</u> Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1 58 Juni 2010: 58 – 67</p> <p><u>Penulis:</u> Sri Utami S dan Hartanto A.</p>	<p>dalam Fraser, 1993)</p> <p><u>Motivasi</u> (Robbins dan Judge, 2007)</p> <p><u>Kinerja Karyawan</u> (Wahyuningsih, 2003)</p>	<p>arah, Fungsi sebagai juru bicara, Fungsi sebagai komunikator, Fungsi sebagai mediator, Fungsi sebagai integrator.</p> <p><u>Lingkungan Kerja</u></p> <p><u>Motivasi:</u> kebutuhan akan prestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation) dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power)</p> <p><u>Kinerja Karyawan</u></p>		<p>kinerja.</p> <p>H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.</p> <p>H6: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>H7: Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.</p>
--	---	---	---	--	---

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kinerja

2.2.1.1. Pengertian

Kinerja menurut Mahmudi (2013) merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikatornya adalah kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

Menurut Mahsun (2006), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang atau kelompok bisa diketahui apabila kriteria keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Kinerja adalah hasil kerja dalam jangka waktu tertentu yang menunjukkan tingkat seseorang prestasi dalam memenuhi tujuan organisasi. Kinerja individu dapat diukur berdasarkan dimensi atau indikator kinerja (Subekhi and Jauhar, 2012).

Robbins (2002) menyatakan, ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu hasil kerja perorangan, perilaku, dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekadar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

Hasibuan (2012) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Paterson dalam Uno dan Lamatenggo (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan perusahaan melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan.

Menurut Rivai (2009), kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Yualina dan Suhana (2012) dalam Astuti dan Dharmadiaksa (2014) kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar kerja atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Kinerja merupakan sebagai unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya (Hariandja, 2002).

Menurut Mangkunegara (2009) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Viswesvaran & Ones (2000) dalam Jimoh (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Sedangkan menurut Siregar (2009) menyatakan bahwa secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005).

2.2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Agar kinerja yang baik lebih mudah dicapai, maka sebaiknya perusahaan harus mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Davis dalam Mangkunegara (2009), faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability vs Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{skill}$$

Mangkunegara (2009) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan di atas, bisa dapat diperjelas bahwa:

- 1) Faktor Kemampuan (*Ability*), Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

- 2) Faktor Motivasi (*Motivation*), Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maka akan memudahkan perusahaan dalam mengambil keputusan agar mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998) sebagai berikut:

- 1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

Menurut Mathis & Jackson (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah:

- 1) Kemampuan yang dimiliki individu
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi

Menurut Robbins (2002) faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas. Di dalam organisasi sektor yang tidak menghasilkan produk sebagai output mereka atau dengan kata lain hanya menyediakan jasa atau pelayanan, maka kualitas akan menjadi faktor utama dalam menyusun indikator penilaian kinerja karyawan.

2.2.1.3. Pengukuran

Kinerja adalah suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan jasa tertentu dari seseorang tenaga kerja. Ada dua indikator kinerja menurut Prawirosentono (1999) yaitu :

- 1) Penilaian Umum

Penilaian umum merupakan penilaian tentang jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atas tugas, kerjasama, tanggung jawab, sikap dan inisiatif. Item-item dari Penilaian umum adalah :

- (1) Jumlah pekerjaan
- (2) Kualitas pekerjaan
- (3) Pengetahuan atas tugas

(4) Kerja sama

(5) Tanggung Jawab

(6) Sikap Inisiatif

2) Penilaian atas Ketrampilan

Penilaian atas ketrampilan ialah yaitu penilaian kinerja karyawan yang meliputi ketrampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan atau penyelesaian masalah, kepemimpinan, dan kreatifitas (Prawirosentono, 1999).

Item-item dari penilaian atas ketrampilan adalah:

(1) Ketrampilan teknis

(2) Kemampuan mengambil keputusan atau penyelesaian masalah

(3) Kepemimpinan

(4) Kreatifitas

Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis

Wirawan (2009), yaitu:

- 1) Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya
- 2) Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan dan cara berjalan tentara dalam upacara. Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus

- 3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2009), Kinerja karyawan dapat dinilai dari:

- 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- 2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- 3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- 4) Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan.

Kinerja karyawan menurut Dessler merupakan prestasi kerja. Adapun indikator yang digunakan menurut Dessler (2006) adalah:

- 1) Kualitas. Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
- 2) Produktivitas. Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
- 4) Kepercayaan. Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan
- 5) Ketersediaan. Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
- 6) Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Flippo (1980) membagi faktor-faktor kinerja untuk pengukuran kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas/mutu kerja. Berkaitan dengan ketepatan, ketrampilan, ketelitian, dan kepribadian dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Kuantitas Kerja. Berkaitan dengan pemberian tugas-tugas regular dan tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan
- 3) Ketangguhan. Berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan dengan baik, inisiatif dan ketepatan waktu kehadiran.
- 4) Sikap. Berkaitan dengan sikap tanggung jawab yang menunjukkan seberapa jauh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman dan atasan menyelesaikan pekerjaan.

Indikator kinerja pegawai menurut Robbins (2002) meliputi indikator tugas pokok pegawai yaitu kualitas kinerja dengan indikator:

- (1) Mempunyai kemampuan dan keterampilan sesuai bidang pekerjaan
- (2) Tanggap dan adaptif terhadap tugas baru yang diberikan
- (3) Dapat mengatasi kendala, hambatan dan masalah yang muncul dalam melakukan pekerjaan
- (4) Dapat Memenuhi standar kerja yang sudah ditentukan
- (5) Teliti dalam bekerja
- (6) Sering mendapat teguran atas hasil kinerja

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Indikator kinerja pegawai ini Mathis dan Jackson (2006) meliputi:

- (1) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
- (2) Menetapkan target pekerjaan
- (3) Bekerja sesuai prosedur
- (4) Ketelitian dalam pengerjaan
- (5) Disiplin kerja
- (6) Ketaatan dalam prosedur kerja
- (7) Dedikasi dalam bekerja
- (8) Mengikuti aturan-aturan
- (9) Bekerja secara konsisten
- (10) Handal dalam memberikan layanan
- (11) Bekerja dengan benar dan akurat
- (12) Datang ke kantor tepat waktu
- (13) Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
- (14) Dapat bekerja sama dengan semua orang
- (15) Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

2.2.2. Kepemimpinan

2.2.2.1. Pengertian

Kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih dalam nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 1986).

Yukl (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sulistiyani (2008) Kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok perlu didukung oleh kemampuan pemimpin sebagai modal utama yang berasal dari dalam diri seorang pemimpin itu sendiri yang merupakan faktor intrinsik yang berupa ability atau kemampuan, capability atau kesanggupan dan personality atau kepribadian.

Untuk mewujudkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi, karena dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu (Umar, 2005).

Hasibuan (2012) menyatakan kepemimpinan adalah seorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan menurut Terry (2000) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka (Stephen, 2008). Sedangkan menurut Scott (1962), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan yang diselenggarakan dalam kelompok dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi dan perilaku kerja karyawan karena merupakan aktivitas yang utama agar tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Martono (2007), bahwa dalam mengelola suatu organisasi termasuk didalamnya mengelola sumber daya manusianya, diperlukan sekali prinsip-prinsip ataupun teori-teori manajemen, termasuk prinsip dan teori kepemimpinan.

Mintzberg (1989), lebih menggunakan pengamatan untuk mempelajari lebih lanjut kandungan aktivitas manajerial dan menurutnya ada tiga peran utama yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya, yaitu: *interpersonal, informasional, dan decisional*.

2.2.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Menurut Handoko (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Davis (1991) menyimpulkan ada empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- 1) Kecerdasan: seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang melebihi para anggotanya.
- 2) Kematangan dan keluasan social (*Social maturity and breadth*): seorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang.
- 3) Motivasi dalam dan dorongan prestasi (*Inner motivation and achievement drives*): dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.
- 4) Hubungan manusiawi: pemimpin harus bisa mengenali dan menghargai para anggotanya. Menurut Greece, di dalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dengan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.

Sedangkan Terry dalam bukunya "*Principles of Management*" (1964) yang dikutip oleh Kartono (2003), menuliskan faktor-faktor yang mempengaruhi pemimpin yang unggul. Faktor-faktor tersebut yaitu: kekuatan, stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi insane, kejujuran, objektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan social, kecakapan teknis atas manajerial.

Mintzberg (1989), lebih menggunakan pengamatan untuk mempelajari lebih lanjut kandungan aktivitas manajerial dan menurutnya ada tiga peran utama yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya, yaitu: *interpersonal, informasional, dan decisional*.

Menurut Irawanto (2008) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempertajam keefektifan kepemimpinan antara lain:

- 1) Berfikir konseptual, seorang pemimpin efektif harus menunjukkan kepada bawahannya bahwa langkah yang akan ditempuh dalam proses kepemimpinannya sudah dipersiapkan dengan matang, sehingga bawahan merasa tenang dalam melaksanakan perintahnya.
- 2) Kreatif, daya imajinatif yang tinggi akan menjadi cikal bakal dari kreativitas, dalam dunia modern kreatif adalah tuntutan utama yang harus dimiliki oleh pemimpin.

- 3) Terbuka kepada pengalaman, pemimpin yang efektif dituntut untuk tidak malu dalam menerima pengalaman dari siapa saja, kapan saja, dan dimana saja.

Menurut Ordway Tead dalam tulisannya yang dikutip oleh Kartono (2003), mengemukakan sepuluh faktor-faktor yang mempengaruhi pemimpin, yaitu: energi jasmaniah dan mental, kesadaran akan tujuan dan arah, antusiasme, keramahan dan kecintaan, integritas, penguasaan teknis, ketegasan dalam mengambil keputusan, kecerdasan, keterampilan mengajar, kepercayaan.

2.2.2.3. Pengukuran

Teori Path-Goal memiliki empat pilar; petunjuk kepemimpinan (menginformasikan atau memberitahu para pengikut apa yang harus dilakukan dan bagaimana mencapainya), kepemimpinan suportif (kekhawatiran tentang kesejahteraan dan kebutuhan bawahan), prestasi kepemimpinan (menetapkan tujuan yang menantang dan meningkatkan kepercayaan diri dari bawahan), dan kepemimpinan partisipatif (melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah). Teori ini menekankan gagasan sikap dan perilaku pemimpin yang dapat mendorong motivasi, kepuasan, dan kinerja bawahan. Jika pemimpin memiliki sikap positif dan dapat menerapkan bermanfaat teknik memotivasi, maka karyawan akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi (Rebecca and Jonathan, 2011).

Teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam Robbins (2002) dan Wirjana dan Supardo (2005) yaitu sebagai berikut: (1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) *Selling* (kemampuan menjual atau memberikan ide-ide kepada anggota), (3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

Seorang pemimpin agar dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik, idealnya memiliki sifat-sifat positif yang diharapkan dapat menjadi penunjang dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurut Winardi (2000), sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif adalah kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. Kecerdasan mencakup kebijakan, pemilikan kreatif, dan daya pikir; ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah dengan cepat dan tepat. Kepercayaan diri yaitu memandang dirinya memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah. Inisiatif yaitu kemampuan untuk bertindak, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Mintzberg (1989), lebih menggunakan pengamatan untuk mempelajari lebih lanjut kandungan aktivitas manajerial dan menurutnya ada 3 peran utama yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya, yaitu:

1) *Interpersonal* (Hubungan antar pribadi)

Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peran ini, yakni hal yang berkaitan dengan status dan otoritas manajer, dan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan *interpersonal*. Aktivitas-aktivitas yang sering digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada manajer. Status menghendaki manajer harus mau menerima undangan-undangan, mendatangi upacara-upacara, dan lain-lain yang bersifat seremonial. Karena manajer mempunyai jabatan yang tinggi, maka eksesnya manajer tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar. *Interpersonal* ini mau tidak mau harus dijalankan oleh manajer sebagai suatu perannya.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga, yang merupakan indikator dari peran *interpersonal*, antara lain:

(1) Sebagai Simbol Organisasi (*Figurhead*)

Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.

(2) Sebagai Pemimpin (*Leader*)

Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

(3) Sebagai Penghubung (*Liaison*)

Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2) *Informasional* (berhubungan dengan informasi)

Peranan interpersonal di atas meletakkan manajer pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Hubungan ke luar membawa padanya informasi yang spesial dari lingkungan luarnya, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat manajer sebagai pusat informasi. Oleh karena itu sebagai kelanjutan dari peranan interpersonal di atas Mintzberg merancang peranan kedua yakni yang berhubungan dengan informasi ini.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga, yang merupakan indikator dari peran *informasional*, antara lain:

(1) Sebagai Pengawas (*Monitoring*)

Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.

(2) Sebagai Penyebar (*Dessinator*)

Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya

(3) Sebagai juru bicara (*Spokesperson*)

Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3) *Decisional* (Pembuat keputusan)

Peranan ini adalah yang paling rumit, Peranan ini membuat manajer harus terlihat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Mintzberg berkesimpulan bahwa manajer itu pada hakekatnya sebagian besar tugas diperlukan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas empat, yang merupakan indikator dari peran *decisional*, antara lain:

(1) Sebagai Pengusaha (*Entrepreneur*)

Pemimpin harus mampu memprakasai pengembangan proyek sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

(2) Sebagai penghalau gangguan (*Disturbance handler*) Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah.

(3) Sebagai pembagi sumber dana (*Resource allocator*)

Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.

(4) Sebagai pelaku negosiasi (*Negotiator*)

Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

2.2.3. Lingkungan Kerja

2.2.3.1. Pengertian

Kegan dalam Fraser (1993), secara genetik, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi.

Lingkungan kerja Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang

bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Terdiri dari: penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperature atau suhu udara di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau tidak sedap di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, keamanan di tempat kerja.

Rahmawati, dkk (2014) lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Ahyari (dalam Soentoro, 2013) lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan

waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Jain dan Kaur (2014) berpendapat konsep lingkungan kerja meliputi aspek fisik, psikologis dan sosial yang mempengaruhi kondisi kerja. Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan negatif pada psikologis dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja dapat digambarkan sebagai lingkungan di mana orang bekerja yakni meliputi lingkungan fisik (misalnya kebisingan, peralatan, suhu), dasar-dasar pekerjaan itu sendiri (misalnya beban kerja, tugas, kompleksitas), fitur bisnis yang luas (misalnya budaya, sejarah) dan bahkan latar belakang bisnis tambahan (misalnya pengaturan industri, pekerja hubungan).

Lingkungan kerja dapat diukur melalui berbagai faktor, yaitu melalui struktur organisasi terpusat bentuk atau desentralisasi, cara pengambilan keputusan, sistem keterbukaan, hubungan antara bawahan dan atasan, hubungan karyawan antara kompensasi, sistem reward dan lain-lain (Timpe, 2002).

Sims dan Kroeck (1994) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari: pengambilan keputusan, kehangatan, risiko, keterbukaan, reward, dan struktur organisasi. Penentu kinerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan. Bekerja di setiap faktor lingkungan organisasi sangat menguntungkan bagi individu untuk mencapai prestasi kerja. Sims dan Kroeck

(1994) menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja terdiri dari: pengambilan keputusan, kehangatan, risiko, keterbukaan, reward dan struktur organisasi.

Podsakoff dan McKenzie di Scotter (2000) berpendapat bahwa penciptaan lingkungan kerja yang lebih menarik dapat meningkatkan kinerja kontekstual dan komitmen karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Domney, *et al.* di Sims dan Kroeck (1994) menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang lingkungan kerja akan mempengaruhi karyawan kinerja, yang berarti bahwa penyediaan lingkungan kerja yang kondusif oleh perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Thompson, *et al.* (2003) mengatakan bahwa iklim kerja yang diukur oleh perawatan pengawas untuk kesejahteraan keluarga karyawan yang positif berkaitan dengan kinerja karyawan.

2.2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan (Rahmawati, dkk, 2014). Sedangkan Sims dan Kroeck (1994) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah pengambilan keputusan, kehangatan, risiko, keterbukaan, reward, dan struktur organisasi.

Menurut Ahyari (dalam Soentoro, 2013) lingkungan kerja adalah berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi

karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Sedarmayanti (2009), menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperature atau suhu udara di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau tidak sedap ditempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, keamanan di tempat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) adalah ventilasi dan suhu, kebisingan, penerangan, fasilitas, kelelahan, kebosanan, monoton, sikap dan perilaku rekan kerja, ruang gerak yang diperlukan, kebersihan, dan keamanan.

Timpe (2002) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah struktur organisasi terpusat bentuk atau desentralisasi, cara pengambilan keputusan, sistem keterbukaan, hubungan antara bawahan dan atasan, hubungan karyawan antara kompensasi, sistem reward dan lain-lain.

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.

2.2.3.3. Pengukuran

Stallworth dan Kleiner (1996) lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua komponen yaitu fisik dan perilaku. Lingkungan fisik terdiri dari unsur-unsur yang berhubungan dengan segala hal fisik yang berhubungan dengan lingkungan kantor. Lingkungan perilaku terdiri dari komponen yang berhubungan dengan seberapa baik karyawan terhubung satu sama lain, dan dampak lingkungan kantor dapat memiliki pada perilaku individu.

Lingkungan kerja, menurut Wursanto (2009) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis. Kondisi lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja tersebut. Sedangkan

lingkungan kerja psikis merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera.

Jain dan Kaur (2014) berpendapat konsep lingkungan kerja meliputi aspek fisik, psikologis dan sosial yang mempengaruhi kondisi kerja. Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan negatif pada psikologis dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja dapat digambarkan sebagai lingkungan di mana orang bekerja yakni meliputi lingkungan fisik (misalnya kebisingan, peralatan, suhu), dasar-dasar pekerjaan itu sendiri (misalnya beban kerja, tugas, kompleksitas), fitur bisnis yang luas (misalnya budaya, sejarah) dan bahkan latar belakang bisnis tambahan (misalnya pengaturan industri, pekerja hubungan). Jain dan Kaur (2014) membagi lingkungan kerja menjadi tiga dimensi yaitu:

- 1) Lingkungan fisik merupakan lingkungan yang dapat mengakibatkan seseorang untuk menyesuaikan kecocokannya dengan tempatnya bekerja.
 - (1) Ventilasi dan suhu: lingkungan yang sehat.
 - (2) Kebisingan: suara ditempat kerja tidak mengganggu.
 - (3) Penerangan: pencahayaan yang cukup ditempat kerja.
 - (4) Fasilitas: fasilitas lingkungan kerja yang disediakan memadai
- 2) Lingkungan mental merupakan kondisi yang dialami seseorang pada tempatnya bekerja. Lingkungan mental terdiri dari:
 - (1) Kelelahan: karyawan menjadi kelelahan karena tingginya beban kerja yang dikerjakan dalam suatu waktu.

- (2) Kebosanan: kebosanan kerja dapat terjadi akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan
 - (3) Monoton: suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton
 - (4) Sikap dan perilaku rekan kerja: komunikasi yang baik antar rekan kerja
- 3) Lingkungan sosial adalah lingkungan tempat seseorang melakukan interaksi dengan orang lain. Lingkungan sosial terdiri dari:
- (1) Ruang gerak yang diperlukan: kemudahan setiap karyawan untuk berkomunikasi dengan siapa saja.
 - (2) Kebersihan: kebersihan ditempat kerja terjaga.
 - (3) Keamanan: kemanan ditempat kerja terjamin

Sedarmayanti (2009) menjelaskan bahwa Lingkungan fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai; seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.

- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum. Lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: temperatur kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Menurut Cascio (2003) lingkungan kerja karyawan merupakan salah satu tujuan penting perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Cascio (2003) mengatakan bahwa lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Ada dua pandangan mengenai maksud dari lingkungan kerja. Pertama, lingkungan kerja fisik adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh: pengayaan penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman). Sementara yang kedua, lingkungan kerja non-fisik adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

2.2.4. Motivasi

2.2.4.1. Pengertian

Muchlas (2004) menyatakan motivasi adalah kemauan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju terjadinya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam memenuhi kebutuhan pribadi. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006)

motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang bertindak biasanya karena suatu alasan untuk mencapai tujuan.

Uno (2007) mendefinisikan motivasi adalah suatu proses yang ikut menentukan intensitas, arah, ketekunan individu dalam usaha mencapai tujuan, motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah di tetapkan sebelumnya.

Yuli (2005), motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi tersebut memegang peranan yang sangat penting dalam bekerja, sehingga seseorang bermotivasi tinggi akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan sekuat tenaga, agar pekerjaannya berhasil sesuai dengan kemampuannya dan semakin mudah untuk mencapai keberhasilannya.

Menurut Ishak dan Hendri (2003) motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja. Kreitner dan Kinicki (2008) mengemukakan motivasi adalah proses psikologis yang menimbulkan dan mengarahkan kepada tujuan yang diarahkan oleh perilaku. Sedangkan Rivai (2009) mendefinisikan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Motivasi merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang dapat dikategorikan sebagai pekerjaan yang sangat penting. Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “bergerak” (*to move*). Motivasi Reksohadiprojo (1986) adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Anoraga (2006) mengartikan motivasi sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Sedangkan Chuck (2005) mendefinisikan motivasi adalah sebuah upaya yang menginisiatifkan, mengarahkan dan membuat orang secara teguh dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan.

Menurut Shani dan Lau (2009) motivasi kerja adalah suatu rangkaian tenaga energik yang berasal dari keduanya baik yang dikerjakan dari dalam atau dari luar manusia secara individu. Kemudian menurut Eisenhower dalam Baldoni (2005) motivasi adalah seni membuat orang melakukan apa yang ingin mereka lakukan, karena mereka ingin melakukannya. Sedangkan menurut Mcshane dan Glinow (2010) motivasi didefinisikan sebagai kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela.

Hasibuan (2012) Motivasi 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.

Dessler (2006) motivasi merupakan pekerjaan manajemen yang sederhana tetapi juga paling rumit. Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Menurut Robbins (2002) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk menggunakan tenaga tingkat tinggi dari usahanya untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan dengan kemampuan memuaskan beberapa tujuan individu.

Herzberg (1966) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

2.2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi motivasi. Menurut Rivai (2009) aspek-aspek tersebut yakni:

- 1) Rasa aman dalam bekerja
- 2) Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif
- 3) Lingkungan kerja yang menyenangkan

4) Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan adil dari manajemen

Herzberg (1966) menyatakan dalam melaksanakan pekerjaannya orang dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

- 1) *Maintenance Factors* (gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, macam-macam tunjangan lainnya)
- 2) *Motivation Factors* (faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, yaitu: ruangan yang nyaman, kursi yang empuk, penempatan yang tepat)

Menurut Sutrisno (2009) adanya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup (berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia untuk hidup seperti kondisi kerja, kompensasi, dan kepastian pekerjaan)
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki (keinginan memiliki benda, pangkat, atau keuangan)
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan (merasa diakui, dihormati, dan dihargai)
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan (hubungan kerja yang harmonis, prestasi kerja dan pemimpin yang adil)

- 5) Keinginan untuk berkuasa (memiliki pengaruh dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan)

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi

kerja. Faktor-faktor ekstern yaitu:

- 1) Kondisi lingkungan kerja (prasarana dan fasilitas yang ada)
- 2) Kompensasi yang memadai (sumber penghasilan dan pendapatan karyawan untuk mencukupi kebutuhan)
- 3) Survevisi yang baik (pengarahan dan bimbingan yang baik dari atasan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik)
- 4) Adanya jaminan pekerjaan (jenjang karir dan kepastian dalam jenjang karir di dalam pekerjaan)
- 5) Status dan tanggung jawab (kepercayaan dan kebanggaan yang diterima sebagai orang yang memiliki tanggung jawab besar)
- 6) Peraturan yang fleksibel (kejelasan peraturan dalam perusahaan yang jelas dan dapat melindungi karyawan)

McClelland (1987) mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

- 1) Kebutuhan akan Prestasi (prestasi kerja karyawan)
- 2) Kebutuhan akan Affiliasi (perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja, perasaan dihormati, perasaan maju dan tidak gagal, perasaan ikut serta)

- 3) Kebutuhan akan Kekuasaan (mengerahkan kemampuan mencapai kekuasaan terbaik dalam organisasi)

2.2.4.3. Pengukuran

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena empat pertimbangan utama yaitu:

- 1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas"
- 2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
- 3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
- 4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Maslow dalam Hasibuan (2012) mengatakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan

tersebut setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) terpuaskan. Indikatornya adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis
 - (1) Ruang Kerja
 - (2) Sarana Kerja
 - (3) Fasilitas Kerja
- 2) Kebutuhan keamanan
 - (1) Jaminan Keamanan
 - (2) Dukungan Pengamanan
 - (3) Perlindungan terhadap resiko
- 3) Kebutuhan berkelompok
 - (1) Hubungan antar sesama petugas
 - (2) Dukungan sesama petugas
 - (3) Hubungan petugas dengan unit kerja terkait
- 4) Kebutuhan penghargaan
 - (1) Insentif
 - (2) Penghargaan pimpinan
 - (3) Penghargaan instansi terkait
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri
 - (1) Identitas petugas
 - (2) Profesionalitas petugas

(3) Akuntabilitas petugas

Menurut Rivai (2009) terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapat gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

McClelland (1987) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan berprestasi (*need for achievement/nAch*)

Yaitu kebutuhan seseorang untuk berprestasi, dimana kebutuhan itu merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Dijelaskan McClelland bahwa seseorang yang timbul dorongan akan kebutuhan berprestasi yang tinggi dalam dirinya bukanlah seseorang yang akan selalu mengerjakan tugas-tugas apapun dengan baik dari sebelumnya, dalam keadaan bagaimanapun serta selalu berkeinginan mencapai prestasi yang akan lebih tinggi. Karena pada kenyataannya, orang yang memiliki n-Ach yang rutin, dimana orang sesungguhnya tidak dapat bekerja lebih baik, mereka hanya bekerja lebih cepat. Lebih lanjut, orang yang memiliki n-Ach tinggi dapat bekerja lebih baik jika pelaksanaan tugas tersebut mempunyai arti prestasi bagi mereka.

2) Kebutuhan akan berkuasa (*need for power/ nPow*)

Didefinisikan sebagai hasrat seseorang untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain yang lebih rendah. Lebih lanjut, McClelland menjelaskan bahwa orang yang memiliki 34 keinginan yang kuat untuk menguasai atau mengendalikan orang lain. Akan tetapi, McClelland juga menjelaskan bahwasanya ukuran nPow kurang dapat diandalkan bila dibandingkan dengan ukuran nAff.

3) Kebutuhan akan berafiliasi (*need for affiliation/ nAff*)

Kebutuhan atau motif berafiliasi itu paling baik dijelaskan dengan kata persahabatan. Keinginan berafiliasi, atau bersahabat, juga muncul manakala seorang ingin disukai, diterima sebagai sahabat oleh orang-orang yang lain atau dimaafkan. Diasumsikan juga bahwa mereka yang memiliki nAff tinggi ingin memperoleh restu dari orang lain, seringkali dianggap sangat cakap (kapabel) oleh kawan sebaya atau rekan-rekan sejawat mereka, dan mereka lebih suka bekerja dengan kawan-kawan daripada bekerja dengan orang-orang ahli. Oleh karena itu, suatu nAff tinggi mengungkapkan bahwa orang yang bersangkutan akan memiliki suatu bayangan akan kehangatan, hubungan erat dengan orang lain.

Herzberg (1966) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Motivasi memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:

1) Motivasi Intrinsik, memiliki indikator:

- (1) *Achievement* (prestasi kerja) adalah keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas
- (2) *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier
- (3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja
- (4) *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari institusi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.

2) Motivasi Ekstrinsik, memiliki indikator:

- (1) *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh institusi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan
- (2) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- (3) *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
- (4) *Relationship with supervisor* (hubungan dengan atasan) merupakan komunikasi antara karyawan dengan atasan

- (5) Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, bonus, dan tunjangan.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi

Menurut House, *et al*, 1999 (dalam Yukl, 2001) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan yang baik akan mendorong atau memotivasi semua pekerja untuk lebih giat dalam bekerja dan merasa dihargai sehingga akan bekerja secara optimal (Prajadi, 2014). Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebab pimpinan panutan dan sorotan dari bawahan. Dengan demikian bila dalam suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi maka diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan para bawahan sehingga merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan kinerja yang cukup tinggi.

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dengan motivasi. Diantaranya, Khuong and Hoang (2015) dalam penelitian yang dilaksanakan di Perusahaan Audit di Kota Ho Chi Minh, Vietnam didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Kesimpulan dari penelitian Abdul dkk

(2012) yang dilaksanakan di Pakistan juga mendapatkan hal yang sama, yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Beberapa penelitian lain yang mendukung diantaranya penelitian Susanto dan Aisyah (2010), Olutade and Olakunle (2015), dan Syahrudin, dkk (2016).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

2.3.2. Hubungan Lingkungan kerja dengan Motivasi

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan betah berada di tempat kerja sehingga motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi meningkat (Khoiri, 2013). Sedangkan menurut Yuli (2005), motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya (Marwanto dan Riyadi, 2014). Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja karyawan juga tinggi.

Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Demi tercapainya tujuan perusahaan, karyawan memerlukan motivasi agar bekerja lebih rajin (Permansari, 2013). Motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang bertindak biasanya karena suatu alasan untuk mencapai tujuan.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dan motivasi. Thushel (2015) dalam penelitiannya yang dilakukan di sektor hotel Inggris menemukan hasil lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Dalam penelitian di bank Malaysia, Ng Kim-Soon, *et al* (2014) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Beberapa penelitian lain yang mendukung diantaranya penelitian Kusworo, dkk (2015), dan Sahilmi, dkk (2014).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.

2.3.3. Hubungan Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap Motivasi

Aurelia (2013) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau

diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Dalam penelitiannya yang dilaksanakan di Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi.

Sama halnya dengan penelitian menurut Virgana dan Suprijadi (2016) yang dilakukan di SMK Negeri Jakarta Utara memiliki hasil kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi. Beberapa penelitian lain yang mendukung diantaranya penelitian Syahputra dan Yasri (2016), Alwi dan Sudarman (2010), dan Praptiestrini (2016).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi

2.3.4. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam banyak cara, tetapi sebagian besar definisi berasumsi bahwa kepemimpinan melibatkan berbagai proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas kolektif (Yukl, 2001).

Organisasi memerlukan pemimpin yang bisa menjadi panutan dalam organisasi yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi, sehingga proses perubahan individu dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi (Imam, 2012). Untuk mewujudkan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi, karena dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu (Umar, 2005).

Sebagai bahan perbandingan dalam konteks penelitian di organisasi ritel, terdapat penelitian yang dilakukan oleh Abbas dan Yaqoob (2009) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tidak berbeda dengan hasil penelitian menurut Risambessy, *et al* (2012) dan Aurelia (2013) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.5. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Menurut Robbins (2002) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Jurnal A study of work environment and employees' performance in Pakistan, yang ditulis oleh Imran, dkk (2012) menceritakan tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penulis menggunakan metode analisis regresi berganda dengan kesimpulan, lingkungan kerja mempengaruhi kinerja, sebagian besar karyawan laki-laki bekerja di tingkat pengawasan. Terdapat hubungan positif antara dimensi lingkungan kerja dan kinerja karyawan terutama kondisi fisik mencerminkan positif terkuat dan signifikan, lingkungan kerja memiliki dampak pada kemampuan individu untuk bekerja dengan aman, kompeten dan sesuai dengan target kinerja operasional.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis dilakukan antara lain oleh Ollukaran dan Gunaseelan (2012), memperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, Herlambang, dkk (2014) mendapatkan kesimpulan yang senada dengan penelitian Ollukaran dan Gunaseelan (2012), yaitu lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.6. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal (Hasibuan, 2012).

Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dengan cara tertentu. Pada suatu saat tertentu, seorang pegawai dapat memilih untuk bekerja sekeras mungkin atau menghindari secukupnya untuk menghindari teguran atau bekerja seminimal mungkin. Perilaku ini sangat mempengaruhi hasil kinerja yang di capai perusahaan (Gunawan, dkk, 2015).

Beberapa penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kinerja. Syahrudin, dkk (2016) menyimpulkan bahwa

motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak berbeda dengan hasil penelitian menurut Susanto dan Aisyah (2010), Thushel (2015), Herlambang, dkk (2014), dan Kusworo, dkk (2015) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

2.3.7. Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi terhadap kinerja

Kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Yuli, 2005). Menurut Handoko (2003) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, lingkungan kerja, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah hubungan kepemimpinan lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian sejenis dilakukan antara lain oleh Aurelia (2013) dalam penelitian yang dilaksanakan di kanwil ditjen kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh

yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2010) yang dilaksanakan di Kecamatan Laweyan Kota Surakarta juga menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Beberapa penelitian lain yang mendukung diantaranya penelitian Wahyudi dan Suryono (2006), Rahmayanti dan Afandi (2014), dan Prajadi (2014).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

2.3.8. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi terhadap Kinerja

Menurut Handoko (2003) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, lingkungan kerja, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya.

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dengan motivasi terhadap kinerja. Risambessy, *et al* (2012) dalam penelitian yang dilaksanakan di rumah sakit umum didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan dengan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut serupa dengan penelitian menurut Susanto

dan Aisyah (2010), Syahrudin, dkk (2016), Aurelia (2013), Alwi dan Sudarman (2010).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

2.3.9. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi terhadap Kinerja

Menurut Handoko (2003) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, lingkungan kerja, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka peran motivasi kerja akan berpengaruh pada pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi ini sangat berkaitan dengan kebutuhan, sehingga pimpinan organisasi harus lebih menaruh perhatian pada kebutuhan pegawai agar bisa memotivasi pegawai dengan baik. Untuk meningkatkan motivasi kerja pada suatu organisasi sangat dipengaruhi juga oleh lingkungan kerja pada organisasi tersebut (Sahilmi, dkk, 2014).

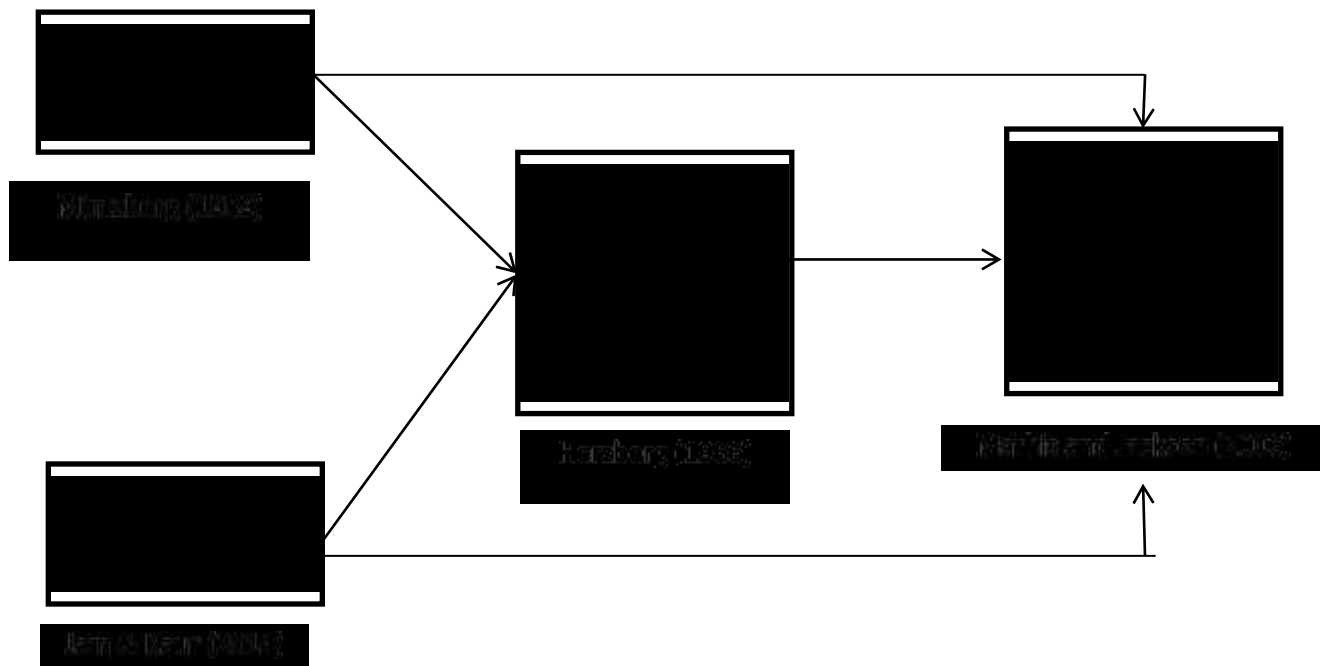
Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dengan motivasi terhadap kinerja. Diantaranya, Gunawan, dkk (2015) dalam penelitian yang dilaksanakan di Sekretariat Kabupaten Simeulue didapat kesimpulan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang

signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil tersebut tidak berbeda dengan hasil penelitian menurut Thushel (2015), Kusworo, dkk (2015), dan Permansari (2013) secara umum, penelitian tersebut mempunyai hasil lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

2.4. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta yang beralamat di JL LEMPUYANGAN No.1, Tegal Panggung, Danurejan, Kota Yogyakarta, DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA 55212.

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek-obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki obyek atau subyek tertentu. Dalam hal ini yang menjadi obyek penelitian adalah karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta Unit SDM & Umum, Unit Keuangan, Unit Sintelis, Unit Bangunan Dinas, Unit Sarana, dan Unit Jalan rel & Jembatan dengan kriteria bahwa pegawai tersebut berada di kantor (officer), tidak dalam masa cuti, tidak dalam masa pensiun dan tidak sedang dalam perkara kriminal.

Berdasarkan kriteria tersebut, diinformasikan oleh PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta bahwa sampai saat penelitian ini dilakukan perusahaan mempunyai 78 pegawai, maka akan diteliti keseluruhan (semua karyawan menjadi responden). Dengan kata lain penelitian ini menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden, dimana semua anggota populasinya dijadikan sampel. Menurut Arikunto (2002) apabila jumlah subjek kurang dari 100 orang sebaiknya subjek tersebut diambil seluruhnya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Tabel 3.1 Data Populasi dan Sampel

NO	Unit Kerja	Jumlah
1	Unit SDM & Umum	30
2	Unit Keuangan	18
3	Unit Sintelis	6
4	Unit Bangunan Dinas	4
5	Unit Sarana	10
6	Unit Jalan rel & Jembatan	10
JUMLAH		78

Sumber: Unit SDM & Umum PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta, 2017

3.3. Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Sumber Data

3.3.1.1. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta melalui kuesioner yang diajukan kepada responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penyebaran kuesioner secara langsung dimaksudkan agar tingkat pengembalian kuesioner tinggi. Data primer dalam penelitian ini meliputi variabel-variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja karyawan.

3.3.1.2. Data Sekunder

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Sugiyono, 2008). Data yang dimaksud seperti jumlah karyawan, bagian-bagian bidang pekerjaan, tingkat pendidikan formal, dan struktur organisasi.

3.3.2. Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini akan dilakukan secara kuantitatif. Untuk metode kuantitatif, pengambilan data dilakukan dalam bentuk angket (kuesioner) dengan metode skala. Skala pada penelitian ini menggunakan skala likert 1-6.

3.4. Operasional Variabel

3.4.1. Identifikasi Variabel

1) Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah suatu variabel yang variasi nilainya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variasi nilai variabel yang lain. Variabel terikat biasanya diberi notasi Y. Variabel yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah:

Y = Kinerja karyawan

2) Variabel Bebas (Independent Variable)

Definisi variabel bebas adalah suatu variabel yang variasi nilainya akan mempengaruhi nilai variabel lainnya. Variabel bebas diberi notasi X. Variabel tersebut adalah;

X1 = Variabel Kepemimpinan

X2 = Variabel Lingkungan Kerja

3) Variabel Antara (Intervening Variable)

Variabel Intervening (Antara) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen dapat

juga diartikan variabel ini dapat memperlemah dan memperkuat hubungan antar variabel (variabel intervening), tetapi tidak dapat diukur dan diamati

Z = Motivasi

3.4.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.4.2.1. Kinerja (Y)

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.

Indikator kinerja pegawai Mathis dan Jackson (2006) meliputi:

- (1) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
- (2) Menetapkan target pekerjaan
- (3) Bekerja sesuai prosedur
- (4) Ketelitian dalam pengerjaan
- (5) Disiplin kerja
- (6) Ketaatan dalam prosedur kerja
- (7) Dedikasi dalam bekerja
- (8) Mengikuti aturan-aturan
- (9) Bekerja secara konsisten
- (10) Handal dalam memberikan layanan
- (11) Bekerja dengan benar dan akurat
- (12) Datang ke kantor tepat waktu

- (13) Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan.
- (14) Dapat bekerja sama dengan semua orang
- (15) Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama dibandingkan kerja sendiri.

3.4.2.2. Kepemimpinan (X1)

Mintzberg (1989), lebih menggunakan pengamatan untuk mempelajari lebih lanjut kandungan aktivitas manajerial dan menurutnya ada tiga peran utama yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya, yaitu: *Interpersonal, Informasional, dan Decisional*.

Indikator kepemimpinan menurut Mintzberg (1989) meliputi:

- (1) Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*)
- (2) Sebagai Pemimpin (*Leader*)
- (3) Sebagai Penghubung (*Liaison*)
- (4) Sebagai Pengawas (*Monitor*)
- (5) Sebagai Penyebar (*Disseminator*)
- (6) Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*)
- (7) Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*)
- (8) Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*)
- (9) Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*)

(10) Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*)

3.4.2.3. Lingkungan Kerja (X2)

Jain dan Kaur (2014) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai semua aspek yang bertindak dan bereaksi pada tubuh dan pikiran dari seorang karyawan. Lingkungan kerja merupakan salah satu konsep yang komprehensif karena mencakup aspek kondisi kerja fisik, psikologis dan sosial.

Indikator lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) meliputi:

- (1) Ventilasi dan suhu
- (2) Kebisingan
- (3) Penerangan
- (4) Fasilitas
- (5) Kelelahan
- (6) Kebosanan
- (7) Monoton
- (8) Sikap dan perilaku rekan kerja
- (9) Ruang gerak yang diperlukan
- (10) Kebersihan
- (11) Keamanan

3.4.2.4. Motivasi (Z)

Herzberg (1966) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan.

Indikator motivasi menurut Herzberg (1966) meliputi:

- (1) *Achievement* (prestasi kerja)
- (2) *Advancement* (pengembangan diri)
- (3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- (4) *Recognition* (pengakuan)
- (5) *Company policy* (kebijakan perusahaan)
- (6) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja)
- (7) *Work security* (keamanan kerja)
- (8) *Relationship with supervisor* (hubungan dengan atasan)
- (9) Gaji

3.5. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala Likert. Menurut Mustofa (2009) Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur intensitas sikap atau perilaku atau perasaan responden. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel.

Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2008).

Urutan skala penilaian dari masing-masing item indikator variabel tersebut adalah sebagai berikut:

Skala 6: Sangat Setuju

Skala 5: Setuju

Skala 4: Agak Setuju

Skala 3: Agak Tidak Setuju

Skala 2: Tidak Setuju

Skala 1: Sangat Tidak Setuju

3.6. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian terhadap instrumen penelitian harus dilakukan terlebih dahulu agar data yang diperoleh nantinya sesuai dengan tujuan awal dari penelitian. Adapun pengujiannya meliputi validitas dan reliabilitas.

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan instrumen dalam menjalankan fungsinya sebagai alat ukur. Uji validitas dilakukan dengan perangkat lunak SPSS dengan dasar Product Moment dari Pearson untuk setiap item pertanyaan dan totalnya. Instrumen dianggap valid jika nilai korelasi Pearson-nya > 0.3 dan dianggap tidak valid jika < 0.3 (Ghozali, 2005).

3.6.2. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian kehandalan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya. Kehandalan ini berkaitan dengan estimasi sejauh mana alat ukur dilihat dari stabilitas dan konsistensi internal dari pertanyaan atau jawaban dilakukan secara berulang. Jika alat ukur digunakan secara berulang dan hasilnya relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal.

Pengujian reliabilitas semua item pertanyaan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (Koefisien Alfa Cronbach). Suatu instrument dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien Alpha Cronbach's $> 0,6$ (Ghozali, 2005).

3.7. Alat Analisis Data

Untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Analisis data akan dibantu dengan software SPSS 20 for Windows dengan mengikuti tata cara pengolahan SPSS dalam buku Trihendradi (2012). Adapaun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didukung (Sugiyono, 2008). Beberapa karakteristik responden mungkin saja diperlukan dalam penelitian ini, seperti usia, masa kerja, dan lain sebagainya.

Sedangkan deskriptif penting yang utama adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja karyawan.

3.7.2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilakukan menggunakan rumus statistik dan teknik yang relevan untuk pengujian hipotesis ini adaah dengan menggunakan analisis regresi ganda yang kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur. Oleh karena itu basis perhitunganya menggunakan analisis perhitungan yang digunakan untuk pengujian hipotesis (Sugiono, 2010). Alat analisis regresi linier berganda, maka diperlukan beberapa asumsi yang mendasari, diantaranya adalah:

3.7.2.1. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen atau keduanya memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2005).

Untuk mengetahui apakah data yang diambil dari populasi, maka biasanya dilakukan uji normalitas terhadap data tersebut. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kolmogorov-smirnov. Dasar pengambilan keputusan adalah berdasarkan pada probabilitas (*asymptotic significance*), yaitu:

Jika probabilitas > 0.05 maka distribusi adalah normal

Jika probabilitas < 0.05 maka distribusi tidak normal

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dengan menggunakan tolerance value dan VIF (*variance inflation factor*). Jika nilai tolerance value $> 0,10$, dan nilai VIF < 10 maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat gejala atau terbebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2005).

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual. (Ghozali, 2005). Gejala heteroskedastiditas terjadi apabila disturbance terms untuk setiap observasi tidak lagi konsisten, tetapi bervariasi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian terhadap gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Rank Spearman* dari semua variabel bebas dengan variabel pengganggunya atau menggunakan regresi ganda

antara semua variabel bebas dengan variabel pengganggunya. Kriteria pengujian adalah:

H_0 : Tidak terdapat heteroskedastisitas

H_1 : Terdapat heteroskedastisitas

Dengan menggunakan standar pengujian 5% maka jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian lebih dari 5% atau $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima. artinya data yang di uji dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Sebaliknya jika taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari pengujian kurang dari 5% atau $\text{sig} < 0,05$ maka H_0 di tolak. artinya data yang di uji dinyatakan mempunyai gejala heteroskedastisitas.

3.7.2.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. sesuai model yang dikembangkan dalam penelitian ini, akan terdapat dua model regresi berganda yaitu:

Persamaan Model I

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

Y_1 = Standar skor variabel motivasi

a = Konstanta

$b_{1,2}$ = Koefisien X_1, X_2

X_1 = Standar skor variabel kepemimpinan

X_2 = Standar skor variabel lingkungan kerja

Persamaan Regresi Model II

$$Y_2 = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

Y_2 = Standar skor variabel kinerja karyawan

a = Konstanta

$b_{3,4,5}$ = Koefisien X_1, X_2, Y_1

Y_1 = Standar skor variabel motivasi

X_1 = Standar skor variabel kepemimpinan

X_2 = Standar skor variabel lingkungan kerja

Dari kedua persamaan tersebut akan diperoleh pengaruh langsung dari suatu variabel ke variabel lain, oleh karena itu dengan menggunakan uji „t“ secara parsial akan dapat diketahui apakah pengaruh tersebut merupakan pengaruh signifikan ataukah tidak. Langkah uji “t” adalah:

- a. Merumuskan hipotesis

H_0 : Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_1 : Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

- b. Mencari “t” statistik hingga ditemukan taraf signifikansinya
- c. Kriteria pengujian.

Yaitu dengan menggunakan standar pengujian 5% atau 0,05, maka:

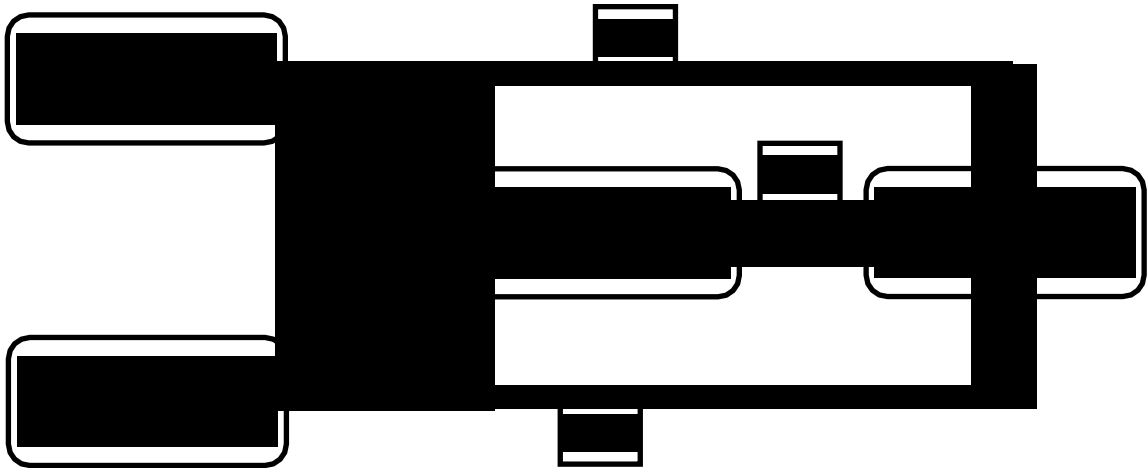
- Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian (Sig) < 0,05 Maka H0 ditolak, artinya secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian (Sig) > 0,05 maka H0 diterima, artinya secara parsial variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.7.2.3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005).

Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5%, yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Excell dan SPSS.

Dengan menggambarkan hasil dari analisis regresi ke dalam model konseptual, maka dapat ditentukan efek totalnya sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model *Path Analysis*

Berdasarkan gambar kerangka konseptual tersebut, Untuk menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dihitung dengan rumus berikut:

- a. Kepemimpinan (X1) → Motivasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y) = $(b_1 \times b_5)$
- b. Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi (Z) → Kinerja Karyawan (Y) = $(b_2 \times b_5)$

Selanjutnya dapat dicari harga efek total sebagai berikut:

- a. Total dari kepemimpinan (X1) → motivasi (Z) → kinerja karyawan (Y) = $(b_1 \times b_5) + b_3$
- b. Total dari lingkungan kerja (X2) → motivasi (Z) → kinerja karyawan (Y) = $(b_2 \times b_5) + b_4$

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen variabel yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, selanjutnya uji asumsi meliputi uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Pada penelitian ini kuesioner disebarakan kepada 78 karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta.

4.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung untuk setiap item pernyataan dari variabel kepemimpinan, variabel lingkungan kerja, variabel motivasi serta variabel kinerja. Data yang diambil dari 78 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS 20.0. Distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1	Kepemimpinan (X_1)	10
2	Lingkungan kerja (X_2)	13
3	Motivasi (Z)	12
4	Kinerja (Y)	16
Total Pertanyaan		51

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 1, Hal 199)

Perhitungan validitas setiap variabel didasarkan pada perbandingan antara nilai *pearson correlation*. Apabila nilai *pearson correlation* $> 0,3$ maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.2 Validitas Pernyataan X₁ (Kepemimpinan)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	<i>P_{value}</i>	Kesimpulan
Kepemimpinan 1	0,670	0,000	Valid
Kepemimpinan 2	0,623	0,000	Valid
Kepemimpinan 3	0,770	0,000	Valid
Kepemimpinan 4	0,748	0,000	Valid
Kepemimpinan 5	0,842	0,000	Valid
Kepemimpinan 6	0,797	0,000	Valid
Kepemimpinan 7	0,788	0,000	Valid
Kepemimpinan 8	0,716	0,000	Valid
Kepemimpinan 9	0,684	0,000	Valid
Kepemimpinan 10	0,775	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 2, Hal 206)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel kepemimpinan lebih besar dari 0,3, hal ini berarti item variabel kepemimpinan dinyatakan valid.

Tabel 4.3 Validitas Pernyataan X₂ (Lingkungan kerja)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	<i>P_{value}</i>	Kesimpulan
Lingkungan kerja 1	0,642	0,000	Valid
Lingkungan kerja 2	0,733	0,000	Valid
Lingkungan kerja 3	0,767	0,000	Valid
Lingkungan kerja 4	0,727	0,000	Valid
Lingkungan kerja 5	0,727	0,000	Valid
Lingkungan kerja 6	0,670	0,000	Valid
Lingkungan kerja 7	0,706	0,000	Valid
Lingkungan kerja 8	0,644	0,000	Valid
Lingkungan kerja 9	0,626	0,000	Valid
Lingkungan kerja 10	0,614	0,000	Valid
Lingkungan kerja 11	0,511	0,000	Valid
Lingkungan kerja 12	0,588	0,000	Valid
Lingkungan kerja 13	0,592	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 2, Hal 206)

Hasil uji validitas Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel lingkungan kerja lebih besar dari 0,3, hal ini berarti item variabel lingkungan kerja dinyatakan valid.

Tabel 4.4 Validitas Pernyataan Z (Motivasi)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	<i>P_{value}</i>	Kesimpulan
Motivasi 1	0,391	0,000	Valid
Motivasi 2	0,476	0,000	Valid
Motivasi 3	0,596	0,000	Valid
Motivasi 4	0,530	0,000	Valid
Motivasi 5	0,738	0,000	Valid
Motivasi 6	0,596	0,000	Valid
Motivasi 7	0,500	0,000	Valid
Motivasi 8	0,511	0,000	Valid
Motivasi 9	0,743	0,000	Valid
Motivasi 10	0,652	0,000	Valid
Motivasi 11	0,580	0,000	Valid
Motivasi 12	0,492	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 2, Hal 207)

Uji validitas Tabel 4.4 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel motivasi lebih besar dari 0,3, hal ini berarti item variabel motivasi dinyatakan valid.

Tabel 4.5 Validitas Pernyataan Y (Kinerja)

Item	<i>Pearson Correlations</i>	<i>P_{value}</i>	Kesimpulan
Kinerja 1	0,630	0,000	Valid
Kinerja 2	0,653	0,000	Valid
Kinerja 3	0,559	0,000	Valid
Kinerja 4	0,510	0,000	Valid
Kinerja 5	0,438	0,000	Valid
Kinerja 6	0,541	0,000	Valid
Kinerja 7	0,593	0,000	Valid
Kinerja 8	0,553	0,000	Valid
Kinerja 9	0,616	0,000	Valid
Kinerja 10	0,688	0,000	Valid
Kinerja 11	0,422	0,000	Valid
Kinerja 12	0,574	0,000	Valid

Kinerja 13	0,705	0,000	Valid
Kinerja 14	0,601	0,000	Valid
Kinerja 15	0,539	0,000	Valid
Kinerja 16	0,450	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 2, Hal 207)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh nilai *pearson correlation* per item variabel kinerja lebih besar dari 0,3, berarti item variabel kinerja valid.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan memiliki kehandalan sebagai alat ukur atau tidak. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan (X ₁)	0,907	> 0,6	Reliabel
2	Lingkungan kerja (X ₂)	0,889	> 0,6	Reliabel
3	Motivasi (Z)	0,811	> 0,6	Reliabel
4	Kinerja(Y)	0,857	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data prime, tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.6 tersebut, diketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel, dibuktikan dengan nilai *cronbach's alpha* semua variabel > 0,6. Artinya, kuesioner yang digunakan memiliki kehandalan atau reliabel sebagai alat ukur.

4.2 Hasil Karakteristik Responden

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian yang diperoleh dari 78 responden berkaitan dengan jenis kelamin, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen (%)
1	Pria	53	67,9
2	Wanita	25	32,1
	Total	78	100,0

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 3, Hal 212)

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut, diketahui bahwa dari 78 responden penelitian ini 53 orang atau 67,9% berjenis kelamin pria dan 25 orang (32,1%) responden berjenis kelamin wanita. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden yang menjadi karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta adalah pria.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Kategori responden berdasarkan umur terdiri dari 7 kategori. Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8 Kelompok Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persen(%)
1	< 25 tahun	11	14,1
2	26 – 30 tahun	22	28,2
3	31 – 35 tahun	9	11,5
4	36 – 40 tahun	17	21,8
5	41 – 45 tahun	9	11,5
6	46 – 50 tahun	4	5,1
7	> 51 tahun	6	7,7
	Total	78	100,0

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 3, Hal 212)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa mayoritas responden berumur 26-30 tahun sebanyak 22 responden (28,2%).

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir terdiri dari 5 kategori, yakni SD/SLTP, SLTA, S1/Sarjana, S2 dan S3. Hasil dalam tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9 Kelompok Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

No.	Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persen(%)
1	SD/SLTP	0	0,0
2	SLTA	53	67,9
3	S1 / Sarjana	25	32,1
4	S2	0	0,0
5	S3	0	0,0
	Total	78	100,0

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 3, Hal 212)

Tabel 4.9 di atas menggambarkan bahwa dari 78 responden penelitian ini mayoritas merupakan lulusan SLTA yaitu sebanyak 53 orang (67,9%).

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan menjadi 7 kategori sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kelompok Responden Berdasarkan Masa kerja

No.	Masa Bekerja	Frekuensi	Persen(%)
1	<5 tahun	17	21,8
2	6 - 10 tahun	24	30,8
3	11 - 15 tahun	9	11,5
4	16 - 20 tahun	14	17,9
5	21 - 25 tahun	9	11,5
6	26 - 30 tahun	0	0,0
7	> 31 tahun	5	6,4
	Total	78	100,0

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 3, Hal 212)

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa dari 78 responden penelitian ini mayoritas sudah bekerja di PT KAI DAOP 6 Yogyakarta selama 6 - 10 tahun yaitu sebanyak 24 orang (30,8%) dan ada 5 orang (6,4%) yang telah bekerja selama lebih 31 tahun.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk tiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

1. Amat Sangat Tinggi (AST) / Amat Sangat Baik (ASB) = 6
2. Sangat Tinggi (ST) / Sangat Baik (SB) = 5
3. Tinggi (T) / Baik (B) = 4
4. Rendah (R) / Kurang (K) = 3
5. Sangat Rendah (SR) / Sangat Kurang (K) = 2
6. Amat Sangat Rendah (ASR) / Amat Sangat Kurang (ASK) = 1

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pertanyaan. Dengan berpedoman pada nilai terendah = 1 (amat sangat tidak setuju) dan nilai tertinggi = 6 (amat sangat setuju), maka dapat dihitung interval sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 6

Interval = $\frac{6-1}{6} = 0,83$

Skor item pertanyaan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.11 Kelas Interval Kategori

No	Keterangan	Bobot Skor
1	Amat Sangat Rendah (ASR) / Amat Sangat Kurang (ASK)	1,00 – 1,83
2	Sangat Rendah (SR) / Sangat Kurang (SB)	1,84 – 2,67
3	Rendah (R) / Kurang (K)	2,68 – 3,51
4	Tinggi (T) / Baik (B)	3,52 – 4,35
5	Sangat Tinggi (ST) / Sangat Baik (SB)	4,36 – 5,19
6	Amat Sangat Tinggi (AST) / Amat Sangat Baik (ASB)	5,20 - 6,00

Persepsi karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta tentang kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening diukur melalui kuesioner yang ringkasan pernyataannya seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X₁)

No	Pertanyaan	Rerata	Kategori
Interpersonal (hubungan antar pribadi)		5,05	ST
X1.1	Atasan langsung saya adalah seorang yang mempunyai figure pemimpin yang dapat diteladani.	5,01	ST
X1.2	Atasan langsung saya mampu menggerakkan atau mendorong karyawannya untuk berkembang.	5,07	ST
X1.3	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan berinteraksi atau bekerjasama dengan berbagai pihak.	5,06	ST

No	Pertanyaan	Rerata	Kategori
Informasional (berhubungan dengan informasi)		4,97	ST
X1.4	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan dalam mencari atau mendapatkan informasi penting.	5,03	ST
X1.5	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan dalam menyebarkan informasi untuk kepentingan bawahan atau departemen.	4,96	ST
X1.6	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan dalam mendistribusikan informasi berharga ke departemen lain.	4,91	ST
Decisional (pembuat keputusan)		4,98	ST
X1.7	Atasan langsung saya mempunyai kegigihan dalam berkarya.	5,06	ST
X1.8	Atasan langsung saya mampu mengatasi persoalan pekerjaan.	4,91	ST
X1.9	Atasan langsung saya mampu mengalokasikan sumber daya yang dimiliki.	4,93	ST
X1.10	Atasan langsung saya mampu menjadi negosiator yang handal.	5,02	ST
X₁	Kepemimpinan	5,00	ST

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 4, Hal 213)

Berdasarkan Tabel 4.12, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kepemimpinan dapat dikatakan sangat tinggi dengan nilai rerata 5,05. Apabila diukur dari indikator variabel kepemimpinan, terlihat bahwa *Interpersonal* (hubungan antar pribadi) memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta akan tinggi apabila atasan langsung mampu menggerakkan atau mendorong karyawannya untuk berkembang, mempunyai kemampuan berinteraksi atau bekerjasama dengan berbagai pihak dan seorang figure pemimpin yang dapat diteladani. Indikator yang paling kecil nilai rerata sebesar 4,97 pada indikator informasi (berhubungan dengan informasi) yang terdiri dari tiga item pertanyaan.

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan kerja (X₂)

No	Pertanyaan	Rerata	Kategori
Lingkungan Fisik		4,91	SB
X2.1	Ventilasi di tempat kerja saya baik	4,97	SB
X2.2	Suhu di tempat kerja saya baik	4,90	SB
X2.3	Tempat kerja saya jauh dari kebisingan	4,78	SB
X2.4	Pencahayaan di tempat kerja saya membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan	5,01	SB
X2.5	Fasilitas yang disediakan memadai.	4,90	SB
Lingkungan non-fisik		5,05	SB
X2.6	Saya mempunyai semangat atau gairah dalam bekerja	5,17	SB
X2.7	Pekerjaan ini tidak membuat saya merasa jenuh	4,83	SB
X2.8	Dalam pekerjaan ini, saya merasa tertantang untuk berinovasi	4,94	SB
X2.9	Sikap antar sesama pegawai membantu saya dalam bekerja	5,14	SB
X2.10	Perilaku antar sesama pegawai membantu saya dalam bekerja.	5,15	SB
Lingkungan Sosial		5,05	SB
X2.11	Ruang gerak yang disediakan menunjang terhadap pekerjaan saya	4,94	SB
X2.12	Kebersihan di tempat kerja membuat saya nyaman dalam bekerja.	5,08	SB
X2.13	Adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan instansi membuat saya merasa tenang dalam bekerja	5,14	SB
X₂	Lingkungan kerja	4,99	SB

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 4, Hal 213)

Berdasarkan Tabel 4.13, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai lingkungan kerja dapat dikatakan sangat baik. Apabila diukur dari indikator variabel lingkungan kerja, terlihat bahwa lingkungan non-fisik dan lingkungan sosial memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta akan semakin baik apabila karyawan memiliki

semangat atau gairah dalam bekerja dan adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan instansi membuat karyawan tenang dalam bekerja.

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (Z)

No	Pertanyaan	Rerata	Kategori
Motivasi Intrinsik		5,03	ST
Z1	Adanya dorongan dalam diri saya untuk menyelesaikan tugas	5,08	ST
Z2	Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan karier	5,15	ST
Z3	Saya merasa tertantang dengan variasi pekerjaan yang ada	5,03	ST
Z4	Saya menguasai bidang pekerjaan saya	4,91	ST
Z5	Prestasi kerja saya mendapat penghargaan dari perusahaan	4,96	ST
Motivasi Ekstrinsik		4,91	ST
Z6	Kebijakan perusahaan mendorong saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	5,00	ST
Z7	Hubungan dengan sesama rekan kerja memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	5,21	AST
Z8	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam berkarier	4,99	ST
Z9	Perusahaan memberikan peluang mutasi wilayah bagi setiap karyawan	4,51	ST
Z10	Perusahaan memberikan pemutusan hubungan terhadap karyawan yang berkinerja buruk	4,68	ST
Z11	Atasan saya mudah untuk diajak berkomunikasi	4,96	ST
Z12	Imbalan finansial yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan	5,04	ST
Z	Motivasi	4,95	ST

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 4, Hal 213)

Berdasarkan Tabel 4.14, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai motivasi dapat dikatakan sangat tinggi. Apabila diukur dari indikator variabel motivasi, terlihat bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta akan semakin baik

apabila karyawan memiliki keinginan untuk mengembangkan karier dan dorongan dalam diri untuk menyelesaikan tugas.

Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	Rerata	Kategori
Kuantitas		5,07	ST
Y1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.	5,06	ST
Y2	Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan	5,03	ST
Y3	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.	5,13	ST
Kualitas		5,12	ST
Y4	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan teliti	5,06	ST
Y5	Saya disiplin dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang ada.	5,03	ST
Y6	Dalam bekerja saya mengikuti prosedur kerja yang ada.	5,15	ST
Y7	Saya bekerja secara sungguh-sungguh	5,18	ST
Y8	Saya mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	5,19	ST
Ketepatan		5,12	ST
Y9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya sesuai dengan yang ditentukan	5,18	ST
Y10	Saya mampu memberikan layanan kepada konsumen	5,09	ST
Y11	Saya telah bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan	5,10	ST
Y12	Pekerjaan yang saya kerjakan sudah tepat sasaran	5,10	ST
Kehadiran		4,74	ST
Y13	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja.	4,71	ST
Y14	Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan	4,78	ST
Kemampuan bekerja sama		5,18	ST
Y15	Saya mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	5,17	ST
Y16	Saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.	5,19	ST
Y	Kinerja	5,07	ST

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 4, Hal 214)

Berdasarkan Tabel 4.15, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kinerja dapat dikatakan sangat tinggi. Apabila diukur dari indikator variabel kinerja, terlihat bahwa kemampuan bekerja sama memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta akan semakin baik apabila karyawan melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen atau keduanya memiliki distribusi normal. Uji regresi mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Data berdistribusi normal jika nilai signifikansi di atas 0,05 Berikut adalah hasil uji normalitas pada masing-masing model regresi yang terbentuk.

Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas

Model Regresi	Nilai Kolmogorov-Smirnov Z	Signifikansi	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	0,759	0,611	Normal
Model 2 $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	1,096	0,181	Normal

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 5, Hal 215)

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan

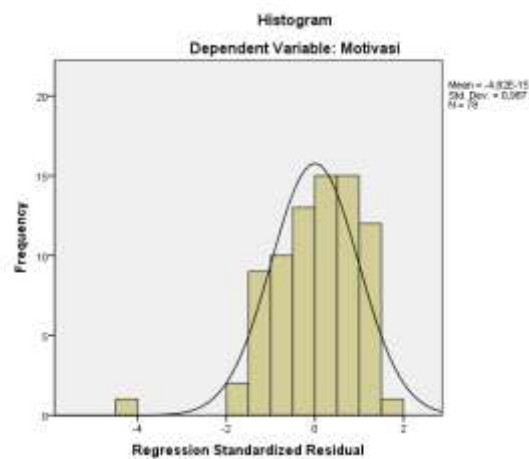
X_2 = Lingkungan kerja

Z = Motivasi

Y = Kinerja

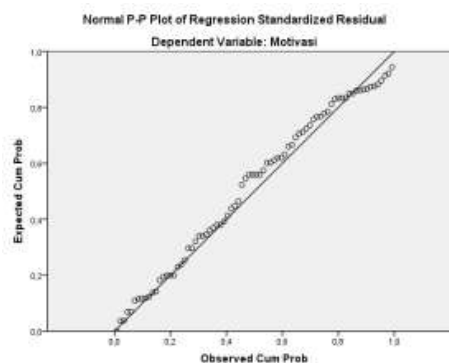
Perhitungan pada uji normalitas menunjukkan ketiga model regresi memiliki nilai residual yang berdistribusi normal, dibuktikan dengan nilai signifikansi pada uji *Kolmogorov-Smirnov* $> 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini sudah berdistribusi normal.

Uji normalitas dapat juga dilihat menggunakan grafik. Di bawah ini merupakan gambar diagram uji normalitas pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi (model 1).



Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas

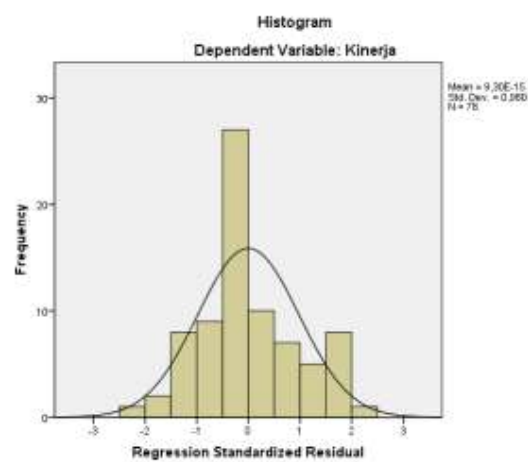
Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 5, Hal 215)



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas

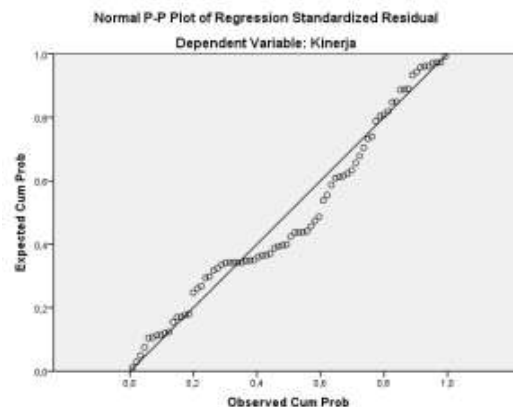
Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 5, Hal 215)

Hasil analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Selanjutnya diagram uji normalitas kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja (model 2) dapat dilihat seperti berikut:



Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 5, Hal 216)



Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 5, Hal 216)

Hasil analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

4.4.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi digunakan nilai *tolerance* dan *Variance inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* $> 0,10$, dan nilai VIF < 10 maka disimpulkan model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas semua model penelitian dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinieritas

Model Regresi	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	Kepemimpinan	0,734	1,363	Non Multikolinieritas
	Lingkungan kerja	0,734	1,363	Non Multikolinieritas
Model 2 $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	Kepemimpinan	0,686	1,457	Non Multikolinieritas
	Lingkungan kerja	0,473	2,116	Non Multikolinieritas
	Motivasi	0,471	2,124	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 5, Hal 217)

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Lingkungan kerja

Z = Motivasi

Y = Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas diketahui pada setiap model regresi pada masing-masing variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10. Dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat multikolinieritas pada model regresi.

4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode Glejser. Caranya dengan melihat taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian lebih besar dari 0,05, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model Regresi	Variabel	Signifkansi	Keterangan
Model 1 $X_1, X_2 \rightarrow Z$	Kepemimpinan	0,068	Non Heteroskedastisitas
	Lingkungan kerja	0,665	Non Heteroskedastisitas
Model 2 $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	Kepemimpinan	0,277	Non Heteroskedastisitas
	Lingkungan kerja	0,858	Non Heteroskedastisitas
	Motivasi	0,948	Non Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 5, Hal 218)

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Lingkungan kerja

Z = Motivasi

Y = Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas, diperoleh bahwa setiap model regresi memiliki signifikansi uji *glejser* pada masing-masing variabel independen yang lebih besar dari 0,05. Pada hasil regresi model 1 dari persamaan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi, sedangkan model 2 disusun dari persamaan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Dari pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

4.5 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dianalisis dengan uji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Hasil uji regresi linier berganda terdiri dari hasil uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi (R^2). Pada bagian ini akan dibahas setiap model regresi setiap model penelitian.

4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Motivasi

Model pertama menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi secara parsial dan simultan dengan uji regresi linier berganda untuk menjelaskan hipotesis pertama, kedua, dan ketiga sebagai berikut.

Tabel 4.19 Regresi Linear Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Motivasi X_1 dan $X_2 \rightarrow Z$ (Model 1)

Variabel Dependen : Motivasi					
Variabel	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan	0,167	0,211	2,285	0,025	Signifikan
Lingkungan kerja	0,498	0,596	6,441	0,000	Signifikan
Konstanta : 1,638					
F Hitung : 42,168					
Sig. : 0,000					
<i>Adjusted R Square</i> : 0,517					

Variabel Dependen: Motivasi

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 6, Hal 220)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Sehingga hasil regresi untuk model pertama dapat disusun menjadi persamaan regresi berikut :

$$Z = 1,638 + 0,167 X_1 + 0,498 X_2$$

Keterangan:

Z = Motivasi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Lingkungan kerja

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi untuk variabel X_1

β_2 = Koefisien regresi untuk variabel X_2

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, dapat diketahui bahwa :

- a. Nilai konstanta sebesar 1,638 artinya bahwa nilai variabel motivasi (Z) sebesar 1,638 jika tidak dipengaruhi oleh variabel independen.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar 0,167 artinya variabel X_1 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel kepemimpinan, maka akan meningkatkan nilai variabel motivasi sebesar 0,167 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0,498 artinya variabel X_2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel lingkungan kerja, maka akan meningkatkan nilai variabel motivasi sebesar 0,498 satuan

1. Uji t (Model 1)

Untuk melihat pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam Tabel 4.19.

a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi

Hipotesis:

H_0 : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi

H_a : Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar $0,025 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a1} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik kepemimpinan maka akan semakin tinggi motivasi. Kepemimpinan yang baik dapat menjadi tauladan dalam kebaikan bagi seorang karyawan, sehingga akan menjadi semangat dan motivasi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab bekerjanya. Artinya hipotesis pertama “kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi” **terbukti**.

b. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi

Hipotesis:

H_0 : Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi

H_{a2} : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi

Kriteria uji hipotesis:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a2} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin tinggi motivasi. Lingkungan kerja meliputi kebersihan kondisi lingkungan, keharmonisan antar karyawan, dan rasa kebersamaan akan menambah semangat karyawan dalam bekerja. Artinya hipotesis kedua “lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi” **terbukti**.

2. Uji F (Model 1)

Hipotesis:

H_0 : Kepemimpinan kerja dan lingkungan kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap motivasi

H_a : Kepemimpinan kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi

Kriteria:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Hasil perhitungan diperoleh angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis ketiga “Kepemimpinan kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi.” **terbukti.**

3. Koefisien Determinasi (Model 1)

Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi dapat dilihat pada Tabel 4.19 di atas, diperoleh hasil *adjusted R square* sebesar 0,517. Diartikan besar kontribusi variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi sebesar 51,7%, sisanya $100\% - 51,7\% = 48,3\%$ motivasi dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan motivasi terhadap Kinerja

Model kedua menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja secara parsial dan simultan dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut.

Tabel 4.20 Regresi Linear Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi terhadap Kinerja $X_1, X_2, Z \rightarrow Y$ (Model 2)

Variabel Dependen : Kinerja					
Variabel	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan	0,145	0,229	2,289	0,025	Signifikan
Lingkungan kerja	0,127	0,190	1,574	0,120	Tidak Signifikan
Motivasi	0,318	0,397	3,283	0,002	Signifikan
Konstanta : 2,139					
F Hitung : 23,812					
Sig. : 0,000					
<i>Adjusted R Square</i> : 0,471					

Variabel Dependen: Kinerja

Sumber: Data Primer, tahun 2017 (Lampiran 6, Hal 221)

Bentuk umum persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z$$

Sehingga hasil regresi untuk model kedua dapat disusun menjadi persamaan regresi berikut:

$$Y = 2,139 + 0,145 X_1 + 0,127 X_2 + 0,318 Z$$

Dimana:

Y = Kinerja

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Lingkungan kerja

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi untuk variabel X_1

β_2 = Koefisien regresi untuk variabel X_2

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas, dapat diketahui bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar 2,139 artinya bahwa nilai variabel kinerja (Y) sebesar 2,139 jika tidak dipengaruhi oleh variabel independen.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar 0,145 artinya variabel X_1 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel kepemimpinan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,145 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0,127 artinya variabel X_2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel lingkungan kerja, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,127 satuan.
- d. Nilai koefisien regresi untuk variabel Z sebesar 0,318 artinya variabel X_2 memiliki arah pengaruh positif. Yaitu jika terjadi kenaikan 1 satuan variabel motivasi, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,318 satuan.

1. Uji t (Model 2)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized-coefficient* dalam Tabel 4.20.

a. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hipotesis:

H_0 : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_{a4} : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

Kriteria uji hipotesis

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 4.20, diperoleh signifikansi sebesar $0,025 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a4} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja. Kepemimpinan dan lingkungan yang baik akan menjadi semangat karyawan untuk menyelesaikan kewajiban dalam bekerja. Artinya hipotesis keempat “kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja“ **terbukti.**

b. Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja

Hipotesis:

H_0 : Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_{a5} : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Kriteria uji hipotesis

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar $0,120 > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_{a5} ditolak. Walaupun arah pengaruh koefisien memiliki arah positif sesuai dengan hipotesis, yang artinya semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi kinerja. Karena nilai signifikansi di atas $0,05$ dengan arah pengaruh positif. Lingkungan yang baik saja ternyata belum mampu untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga lingkungan kerja yang kurang baik belum tentu menjadi penghambat kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Artinya hipotesis kelima “lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja” **tidak terbukti**.

c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hipotesis:

H_0 : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

H_{a6} : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja

Kriteria uji hipotesis

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_{a6} diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin baik motivasi maka semakin tinggi kinerja. Motivasi yang tinggi dalam bekerja akan menjadi semangat tersendiri dari karyawan, motivasi kerja tersebut dapat berasal dari dalam diri maupun

sekitarnya, apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja agar semakin optimal. Artinya hipotesis keenam “motivasi berpengaruh terhadap kinerja” **terbukti**.

2. Uji F (Model 2)

Hipotesis:

H_0 : Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

H_{a7} : Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

Kriteria:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Hasil perhitungan diperoleh angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_{a7} diterima. Artinya hipotesis ketujuh “Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja” **terbukti**.

3. Koefisien Determinasi (Model 2)

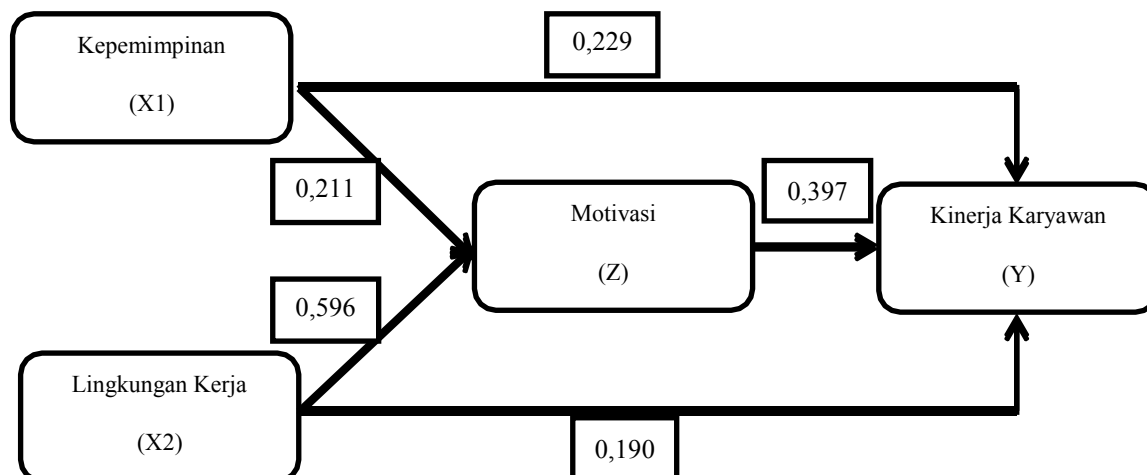
Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.20, yaitu diperoleh hasil *adjusted R square* sebesar 0,471. Artinya besar kontribusi variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja sebesar 47,1%, sedangkan sisanya $100\% - 47,1\% = 52,9\%$ kinerja dipengaruhi variabel lain diluar model.

4.5.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2005).

Pengaruh langsung diperoleh dari hasil koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening maupun koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel 4.19, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,211, artinya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi positif dan signifikan. Berdasarkan tabel 4.19, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,596, artinya pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi positif dan signifikan.

Berdasarkan tabel 4.20, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,229, artinya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja positif dan signifikan. Berdasarkan tabel 4.20, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,190, artinya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak berpengaruh. Berdasarkan tabel 4.20, maka nilai dari *Standardized Coefficients Beta* dapat diperoleh angka 0,397, artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja positif dan signifikan. Tahap pertama analisis jalur adalah menggambarkan hasil analisis regresi ke dalam model konseptual sebagai berikut:



Gambar 4.5 Model Path Analysis

1. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung merupakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tanpa dimoderatori oleh variabel lainnya. Berikut adalah analisis pada pengaruh langsung:

- a. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi

$$X_1 \rightarrow Z = 0,211$$

- b. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi

$$X_2 \rightarrow Z = 0,596$$

- c. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0,229$$

- d. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,190$$

- e. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0,397$$

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,211 \times 0,397) = 0,084$$

- b. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,596 \times 0,397) = 0,237$$

Rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) ditulis pada tabel ringkasan koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.21 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Pengaruh Total
Kepemimpinan (X_1) \rightarrow Motivasi (Z)	0,211	-	0,211
Lingkungan kerja (X_2) \rightarrow Motivasi (Z)	0,596	-	0,596
Kepemimpinan (X_1) \rightarrow Kinerja(Y)	0,229	-	0,229
Lingkungan kerja (X_2) \rightarrow Kinerja(Y)	0,190	-	0,190
Motivasi (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,39	-	0,649
Kepemimpinan (X_1) \rightarrow Motivasi (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,229	0,084	0,313
Lingkungan kerja (X_2) \rightarrow Motivasi (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,190	0,237	0,427

Sumber: Data Primer, tahun 2017

Kesimpulan untuk hipotesis 8 dan hipotesis 9 sebagai berikut.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,229 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,084. Hasil perhitungan menunjukkan besar pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya motivasi belum mampu menjadi

intervening untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja dari pada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi. Artinya hipotesis kedelapan “Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi” **tidak terbukti**.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja 0,190 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,237. Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, hal ini membuktikan bahwa motivasi berhasil menjadi variabel intervening pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Adanya motivasi dapat meningkatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi. Artinya hipotesis kesembilan “Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi” **terbukti**.

4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1:	Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi	Terbukti
H2:	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi	Terbukti
H3:	Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi	Terbukti
H4:	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.	Terbukti

No	Hipotesis	Keterangan
H5:	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.	Tidak Terbukti
H6:	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja	Terbukti
H7:	Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.	Terbukti
H8:	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.	Tidak Terbukti
H9:	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.	Terbukti

4.7 Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 78 responden yang merupakan karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta. Mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu berjenis kelamin pria sebanyak 67,9%. Berdasarkan segi umur, mayoritas responden berusia 26-30 tahun sebanyak 28,2%. Menurut jenjang pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SLTA sebanyak 67,9%. Responden dalam penelitian ini mayoritas sudah bekerja selama 6 – 10 tahun sebanyak 30,8%.

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 0,025. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,167 menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan. Artinya, semakin baik kepemimpinan, maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,167 dari motivasi setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepemimpinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Abdul, dkk (2012), Virgana & Suprijadi

(2016), Olutade dan Olakunle (2015), Risambessy dkk (2012), Susanto dan Aisyah (2010), dan Syahrudin *et. al* (2016).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Abdul, dkk (2012). Penelitian Abdul, dkk (2012) menggunakan teori kepemimpinan menurut Bass and Avolio (1994) dan teori motivasi menurut Hakim dan Piccolo (2004) dengan 350 responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Hasil penelitian terdahulu di analisis dengan analisis korelasi product moment, sedangkan penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, dan dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi penelitian terdahulu sebesar 0,362 sedangkan hasil pengaruh langsung penelitian ini sebesar 0,211.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Virgana & Suprijadi (2016). Penelitian Virgana & Suprijadi (2016) menggunakan teori kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2009) dan teori motivasi menurut Campling, *et al* (2006) dengan 100 responden sampel secara acak. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Virgana & Suprijadi (2016) menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru sebesar 0,28, sedangkan penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan hasil pengaruh langsung sebesar 0,211.

Penelitian ini juga didukung oleh Olutade dan Olakunle (2015). Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Perbedaan hasil penelitian yang menunjukkan besar pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi pada penelitian terdahulu Olutade dan Olakunle (2015) sebesar 0,346, sedangkan pengaruh langsung dalam penelitian ini sebesar 0,211. Pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih besar dari pada hasil penelitian ini, hal ini karena beda lokasi penelitian dan kasus yang diteliti, terkait variabel dependen yang berbeda. Analisis penelitian Olutade dan Olakunle (2015) menggunakan uji *hierarchical multiple regression* dengan menambahkan variabel kontrol seperti jenis kelamin, lama kerja, lama bergabung organisasi, usia, sedangkan penelitian ini tidak ada variabel kontrol, adanya data jenis kelamin, umur, dan masa kerja sebagai hasil frekuensi karakteristik responden mendeskripsikan demografi yang menjadi responden.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Risambessy dkk (2012). Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Perbedaan hasil pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi pada penelitian terdahulu oleh Risambessy dkk (2012) yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan model SEM (*structural equation modelling*) dengan program AMOS 16.0 dengan jumlah responden 105 memiliki nilai koefisien 0,670. Sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. dengan jumlah responden 78 memiliki hasil penelitian ini sebesar 0,211.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Susanto dan Aisyah (2010). Perbedaan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi memiliki nilai koefisien 0,478 merupakan pengaruh paling dominan yang mempengaruhi motivasi, sedangkan hasil penelitian ini memiliki nilai koefisien sebesar 0,211 merupakan pengaruh dengan urutan kedua dalam mempengaruhi motivasi setelah lingkungan kerja. Analisis terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0 dengan 85 responden menggunakan metode sensus, sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 dengan 78 responden menggunakan metode sensus.

Hasil penelitian terdahulu yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Syahrudin *et. al* (2016). Perbedaan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi pada hasil penelitian terdahulu oleh Syahrudin *et. al* (2016) memiliki nilai koefisien 0,334, sedangkan hasil penelitian ini memiliki nilai koefisien sebesar 0,211. Pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih besar dari pada hasil penelitian ini, hal ini karena beda lokasi penelitian dan kasus yang diteliti, terkait variabel dependen yang berbeda.

4.7.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,498 menunjukkan adanya pengaruh positif dari lingkungan kerja. Artinya, semakin baik lingkungan kerja, maka motivasi karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,167

dari motivasi setiap kenaikan satu-satuan dari variabel lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa betah dan nyaman dalam bekerja, sehingga motivasi yang merupakan semangat kerja juga akan mendorong dalam bekerja secara maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Ng Kim-Soon *et al* (2014), Kusworo, dkk (2015), Kusworo, dkk (2015), Gunawan (2015), Marwanto dan Riyadi (2014), dan Sahilmi, dkk (2014).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ng Kim-Soon *et al* (2014). Dalam penelitian yang ditulis oleh Ng Kim-Soon *et al* (2014) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Seyler *et al* (1998) dan teori motivasi menurut Vroom (1973) dengan 194 responden, sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Analisis terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0, sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian tersebut menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Perbedaan pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pada penelitian terdahulu pengaruh langsungnya sebesar 0,10 yang hasilnya berpengaruh signifikan, sedangkan penelitian ini pengaruh langsung sebesar 0,596. Hasil penelitian ini variabel lingkungan paling dominan berpengaruh, sedangkan penelitian terdahulu paling kecil pengaruhnya terhadap motivasi.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Kusworo, dkk (2015). Dalam penelitiannya Kusworo, dkk (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sims dan Kroeck (1994) dan teori motivasi menurut Herzberg (1987) dengan 165 responden menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Analisis terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0, sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Perbedaan hasil pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pada penelitian terdahulu pengaruh langsungnya sebesar 0,100 yang hasilnya berpengaruh signifikan, sedangkan penelitian ini pengaruh langsung sebesar 0,596. Hasil penelitian ini variabel lingkungan kerja paling dominan berpengaruh, sedangkan penelitian terdahulu variabel lingkungan kerja paling kecil pengaruhnya terhadap motivasi.

Penelitian ini juga didukung oleh Thushel (2015). Penelitian Thushel (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Arsalani *et al* (2011) dan teori motivasi menurut Sansone & Harackiewicz (2000) dengan 254 responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Perbedaan hasil pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,111, sedangkan hasil penelitian ini memiliki nilai sebesar 0,596. Lingkungan kerja memiliki pengaruh paling dominan mempengaruhi motivasi dalam penelitian ini, sedangkan

penelitian sebelumnya merupakan variabel yang paling kecil pengaruhnya dalam mempengaruhi motivasi kerja.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Gunawan (2015). Dalam penelitiannya Gunawan (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sutrisno (2009) dan teori motivasi menurut Rivai (2009) dengan 194 responden menggunakan metode sensus, analisis terdahulu termasuk model analisis jalur (*Path Analysis*). Sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus, sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Perbedaan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi penelitian terdahulu sebesar 0,296, sedangkan penelitian ini sebesar 0,596 lebih tinggi dibandingkan pengaruh penelitian terdahulu. Pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih kecil dari pada hasil penelitian ini, hal ini karena beda lokasi penelitian dan kasus yang diteliti, terkait variabel dependen yang berbeda.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Marwanto dan Riyadi (2014). Penelitian Marwanto dan Riyadi (2014) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sihombing (2004) dan teori motivasi menurut Hasibuan dalam Brantas (2009) dengan 100 responden menggunakan metode sensus, sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Analisis

terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0, sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Berdasarkan perhitungan dapat diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, karena nilai T-statistik sebesar 7.853 yang berarti lebih besar dari 1.96.

Hasil penelitian terdahulu yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Sahilmi, dkk (2014). Penelitian Sahilmi, dkk (2014) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001) dan teori motivasi menurut Brantas (2009) dengan 52 responden menggunakan metode sensus. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Sahilmi, dkk (2014) dengan menggunakan metode SPSS dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi penelitian terdahulu sebesar 0,334, sedangkan penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 sebesar 0,596 lebih tinggi dibandingkan pengaruh penelitian terdahulu.

4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi

Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji F 0,000. Nilai *Adj R Square* sebesar 0,517 dapat diartikan kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi motivasi sebesar 51,7% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel

lainnya. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Virgana & Suprijadi (2016), Susanto dan Aisyah (2010), Syahrudin, dkk (2016), Risambessy, dkk (2012), dan Abbas dan Yaqoob (2009).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Virgana & Suprijadi (2016). Penelitian Virgana & Suprijadi (2016) menggunakan teori kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2009), lingkungan kerja menurut Ivancevich (2010) dan teori motivasi menurut Campling et al (2006) dengan 100 responden sampel secara acak. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Virgana & Suprijadi (2016) menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*), sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Susanto dan Aisyah (2010). Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi. Analisis terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0 dengan 85 responden menggunakan metode sensus,

sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Perbedaan hasil penelitian yang menunjukkan besar pengaruh simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi pada penelitian terdahulu sebesar 49,3%, sedangkan pengaruh langsung dalam penelitian ini sebesar 51,7%. Pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih kecil dari pada hasil penelitian ini, hal ini karena beda lokasi penelitian dan kasus yang diteliti terkait variabel dependen yang berbeda.

Penelitian ini juga didukung oleh Syahrudin, dkk (2016). Analisis terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0 dengan 160 responden menggunakan metode sensus, sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Perbedaan terletak pada variabel yang digunakan berbeda dan jumlah variabelnya. Pada penelitian terdahulu pengaruh simultan budaya organisasional, kepemimpinan, komitmen kerja, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian ini pengaruh simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Risambessy, dkk (2012). Analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu model SEM (*structural equation modelling*) dengan program AMOS 16.0 dengan 105 responden, sedangkan analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 dengan 78 responden

menggunakan metode sensus. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Perbedaan hasil pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi pada hasil penelitian terdahulu oleh Agusthina Risambessy dkk memiliki nilai koefisien 0,670, sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,211. Hasil pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih tinggi dari pada hasil penelitian ini.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Abbas dan Yaqoob (2009). Analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu sama dengan penelitian ini, yaitu menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Pada penelitian terdahulu teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, sama dengan penelitian ini. Perbedaan terletak pada jumlah responden yaitu 85, sedangkan penelitian ini adalah 78 responden. Perbedaan lainnya terletak pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada penelitian terdahulu memiliki nilai koefisien sebesar 0,514 merupakan variabel yang paling kecil berpengaruh terhadap kinerja jika dibandingkan dengan variabel lainnya.

4.7.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 0,025. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,145 menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan. Artinya semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,145 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepemimpinan. Hasil penelitian ini sejalan

dengan penelitian menurut Abbas dan Yaqoob (2009), Syahrudin, dkk (2016), Imam (2012), Alwi dan Sudarman (2010), dan Wahyudi dan Suryono (2006).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Abbas dan Yaqoob (2009). Pada penelitian terdahulu teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 85 menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada penelitian terdahulu memiliki nilai koefisien 0,514 yang mana variabel tersebut paling kecil pengaruhnya terhadap kinerja jika dibandingkan dengan variabel lain. Pada penelitian ini teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 78 menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada penelitian terdahulu memiliki nilai koefisien 0,229.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Syahrudin, dkk (2016). Dalam penelitian yang ditulis oleh Syahrudin, dkk (2016) menggunakan teori kepemimpinan menurut Goleman et al., (2004) dan teori kinerja menurut Carmeli (2006) dengan 165 responden menggunakan metode proportionate stratified random sampling. Analisis terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0. Sedangkan pada penelitian ini teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 78 menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Perbedaan hasil penelitian

yang menunjukkan besar pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pada penelitian terdahulu sebesar 0,512, sedangkan pengaruh langsung dalam penelitian ini sebesar 0,229. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih besar dari pada hasil penelitian ini, hal ini karena beda lokasi penelitian dan kasus yang diteliti terkait variabel dependen yang berbeda.

Penelitian ini juga didukung oleh Imam (2012). Penelitian tersebut menggunakan teori kepemimpinan menurut Umar Husein (2005) dan teori kinerja menurut Wahyuddin dan Djumino (2006), penelitian tersebut menggunakan metode proportionate stratified random sampling dengan 89 responden. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan koefisien determinasi, hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,219. Sedangkan pada penelitian ini teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 78 menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 sehingga dapat diketahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,229.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2010). Penelitian Alwi dan Sudarman (2010) menggunakan teori kepemimpinan menurut Terry dan Frankin (dalam Sri Budi Cantika Yuli, 2005) dan teori kinerja menurut Purnomo Listianto dan Bambang Setiaji (2003) dengan 33 responden menggunakan metode sensus yang dilaksanakan di lingkungan pemerintah kota Surakarta. Penelitian tersebut

menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 sehingga didapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,346. Sedangkan pada penelitian ini teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 78 yang dilakukan di PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta, penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0, sehingga dapat diketahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,229.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Wahyudi dan Suryono (2006). Dalam penelitian yang ditulis oleh Wahyudi dan Suryono (2006) menggunakan teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Toha (2001) dan teori kinerja menurut Robbins (2002) dengan 51 responden menggunakan metode sensus. Analisis terdahulu termasuk model analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Sedangkan pada penelitian ini teknik pengumpulan sampel menggunakan metode sensus, dengan jumlah responden yaitu 78 menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh langsung penelitian terdahulu lebih besar dari pada hasil penelitian ini, hal ini karena beda lokasi penelitian, beda tahun dan sampel yang diteliti.

4.7.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja, **tidak terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 0,120. Menurut Robbins (2002) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hipotesis awal, yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja yang didukung oleh penelitian menurut Thushel (2015), Kusworo, dkk (2015), Aurelia (2013), Alwi dan Sudarman (2010), dan Wahyudi & Suryono (2006). Akan tetapi penelitian ini didukung oleh penelitian menurut Sahilmi, dkk (2014), Junita, dkk (2015), Rahmayanti dan Afandi (2014), Imran, dkk (2011), dan Gunawan (2015).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sahilmi, dkk (2014). Penelitian Sahilmi, dkk (2014) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001) dan teori kinerja pegawai menurut Gomes (2003) dengan 52 orang yang diambil secara sensus. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Sahilmi, dkk (2014) dan penelitian ini sama-sama menggunakan SPSS dan dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi sebesar 0,334, sedangkan penelitian ini sebesar 0,596.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Junita, dkk (2015). Penelitian Junita, dkk (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Supardi (2003) dan teori kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2009) dengan 50 responden menggunakan sampling jenuh. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Junita, dkk (2015) dan penelitian ini sama-sama menggunakan SPSS dan dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja penelitian terdahulu sebesar 0,004, sedangkan penelitian ini sebesar 0,596. Dalam hal ini manajemen perusahaan harus lebih memperhatikan hal-hal yang termasuk dalam lingkungan kerja, agar setiap karyawan memiliki rasa kenyamanan dalam menyelesaikan setiap tugas yang ada. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, akan meningkatkan motivasi sehingga setiap pegawai selalu termotivasi untuk memberikan performa terbaiknya untuk menyelesaikan semua tugas-tugas sesuai dengan peran mereka.

Penelitian ini juga didukung oleh Rahmayanti dan Afandi (2014). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti dan Afandi (2014) dengan menggunakan teori lingkungan kerja menurut Wursanto (1987) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 80 responden, dibandingkan dengan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang

digunakan dalam penelitian sebelumnya dan penelitian ini menggunakan Analisis regresi linier berganda dengan SPSS dan dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi penelitian terdahulu sebesar 1,22, sedangkan penelitian ini sebesar 0,596.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Imran, dkk (2011). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Imran, dkk (2011) dengan menggunakan teori lingkungan kerja menurut Abualrub dkk (2004) dan teori kinerja pegawai menurut Campbell (1990) dengan 115 responden, dibandingkan dengan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian sebelumnya dan penelitian ini menggunakan Analisis regresi linier berganda dengan SPSS dan dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Gunawan (2015). Penelitian Gunawan (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sutrisno (2009) dan teori kinerja pegawai menurut Mahmudi (2013) dengan 194 responden menggunakan metode sensus. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Gunawan (2015) dan penelitian ini sama-sama menggunakan Analisis Jalur dengan SPSS

dan dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi penelitian terdahulu sebesar 0,524, sedangkan penelitian ini sebesar 0,596.

4.7.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,318 menunjukkan adanya pengaruh positif dari motivasi. Artinya, semakin tinggi motivasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan, adanya peningkatan sebesar 0,318 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Syahrudin, dkk (2016), Susanto dan Aisyah (2010), Thushel (2015), Alwi dan Sudarman (2010), Kusworo (2015), dan Doni (2012).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Syahrudin, dkk (2016). Penelitian Syahrudin, dkk (2016) menggunakan teori motivasi menurut Siagian (2004) dan teori kinerja pegawai menurut Carmeli (2006) dengan 165 responden menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Analisis terdahulu termasuk model SEM (*structural equation modelling*) dengan aplikasi program Smart PLS 2.0 dan diketahui pengaruh motivasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien 0,299. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui memiliki nilai koefisien sebesar 0,397.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Susanto dan Aisyah (2010). Penelitian tersebut menggunakan teori motivasi menurut Abraham Maslow (dalam Sulistyani, 2008) dan teori kinerja pegawai menurut Mahsun (2006) dengan 85 responden menggunakan metode sensus. Dengan menggunakan metode SEM (*structural equation modelling*) mempunyai hasil nilai koefisien motivasi terhadap kinerja sebesar 0,358. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui memiliki nilai koefisien sebesar 0,397.

Penelitian ini juga didukung oleh Thushel (2015). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Thushel (2015) dengan menggunakan teori motivasi menurut Sansone & Harackiewicz (2000) dan teori kinerja pegawai menurut Motowidlo dan Van Scotter (1994), dibandingkan dengan penelitian ini menggunakan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006). Metode yang digunakan dalam penelitian sebelumnya dan penelitian ini menggunakan Analisis regresi dengan SPSS dan dapat diketahui bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 0,095, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui memiliki nilai koefisien sebesar 0,397. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu lebih kecil dari pada hasil penelitian ini. Penelitian Thushel (2015) dilaksanakan di lingkungan kerja

perhotelan UK, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2010). Dalam penelitian yang ditulis oleh Alwi dan Sudarman (2010) menggunakan teori motivasi menurut Terry dan Frankin (dalam Sri Budi Cantika Yuli, 2005) dan teori kinerja menurut Purnomo Listianto dan Bambang Setiaji (2003) dengan 33 responden Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2006), dengan jumlah responden 78. Penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama menggunakan metode sensus dan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS for windows 20.0. Hasil penelitian tersebut menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada hasil penelitian yaitu besar pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pada penelitian terdahulu 0,287, sedangkan penelitian ini sebesar 0,397. Pengaruh penelitian ini lebih besar dari penelitian sebelumnya. Motivasi dalam penelitian ini merupakan variabel paling dominan mempengaruhi kinerja, sedangkan penelitian dahulu paling kecil pengaruhnya.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Kusworo (2015). Perbedaannya dengan penelitian terdahulu terletak pada hasil yaitu pengaruh motivasi berpengaruh terhadap kinerja memiliki pengaruh langsung 0,136, sedangkan hasil penelitian ini sebesar 0,397. Hasil penelitian ini lebih besar dari penelitian terdahulu hal ini karena jumlah dan jenis variabel yang digunakan. Motivasi kerja pada penelitian terdahulu sebagai variabel independen,

sedangkan penelitian ini sebagai variabel intervening. Analisis yang digunakan Kusworo (2015) adalah Analisis *Partial Least Square* (PLS), *Structural Equation Modeling* (SEM), sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian terdahulu yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Doni (2012). Jurnal yang ditulis oleh Doni (2012) dengan menggunakan analisis regresi linier berganda diketahui bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pada penelitian terdahulu nilai koefisien sebesar 0,180, sedangkan hasil penelitian ini memiliki pengaruh langsung sebesar 0,397. Perbedaan hasil penelitian ini motivasi merupakan variabel paling dominan mempengaruhi kinerja di bandingkan variabel lainnya, sedangkan hasil penelitian terdahulu motivasi memiliki pengaruh paling kecil dibandingkan variabel lainnya.

4.7.7 Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja

Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap motivasi, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji F 0,000. Nilai *Adj R Square* sebesar 0,471 dapat diartikan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi mempengaruhi kinerja sebesar 47,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Menurut Yuli (2005) kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Rahmayanti dan Afandi (2014), Wahyudi dan Suryono (2006), Prajadi (2014), Alwi dan Sudarman (2010), dan Aurelia (2013).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahmayanti dan Afandi (2014). Penelitian Rahmayanti dan Afandi (2014) menggunakan teori kepemimpinan menurut Bodgan & Taylor (1992), teori lingkungan kerja menurut Wursanto (1987), teori motivasi menurut Robbins (2002), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 80 responden dari 158 karyawan di bagian Operator Welding 1 A, PT. XYZ Motor. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 62,823%. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 47,1%.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Wahyudi dan Suryono (2006). Penelitian Wahyudi dan Suryono (2006) menggunakan teori kepemimpinan menurut Fiedler (dalam Toha, 2001), teori lingkungan kerja menurut Kegan dalam Fraser, 1993), teori motivasi menurut Maslow (dalam Manullang, 2000), dan kinerja menurut Robbins (2002) dengan 51 responden pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 78,8%. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78

responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus.

Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 47,1%.

Penelitian ini juga didukung oleh Prajadi (2014). Penelitian Prajadi (2014) menggunakan teori kepemimpinan menurut Mas'ud (2004), teori lingkungan kerja menurut Horbert N. Casson (1990), teori motivasi menurut Atyanto dan Anik (2010), dan kinerja menurut Mas'ud (2004) dengan 50 responden karyawan dan dosen pada STMIK Duta Bangsa Surakarta dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan nilai uji F sebesar 7,416. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 47,1%.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Alwi dan Sudarman (2010). Penelitian Alwi dan Sudarman (2010) menggunakan teori kepemimpinan menurut Terry dan Frankin (dalam Sri Budi Cantika Yuli, 2005), teori lingkungan kerja menurut Fraser (1993), teori motivasi menurut Terry dan Frankin (dalam Sri Budi Cantika Yuli, 2005), dan kinerja menurut Purnomo Listianto dan Bambang Setiaji (2003) dengan 33 responden pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta menggunakan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,744%. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg

(1966), dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 47,1%.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Aurelia (2013). Penelitian Aurelia (2013) menggunakan teori kepemimpinan menurut Hasibuan (2012), teori lingkungan kerja menurut Supardi (2003), teori motivasi menurut Muchlas (2004), dan kinerja menurut Mangkunegara (2009) dengan 48 responden karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo, Dan Maluku Utara Di Manado dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 65,9%. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 47,1%.

4.7.8 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai

Variabel Intervening

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening, **tidak terbukti**. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,229 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,084. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah

kepemimpinan. Kepemimpinan melibatkan berbagai proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas kolektif (Yukl, 2001).

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hipotesis awal, yaitu kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening yang didukung oleh penelitian menurut Susanto dan Aisyah (2010), Syahrudin, dkk (2016), Aurelia (2013), Alwi dan Sudarman (2010), dan Risambessy, dkk (2012). Akan tetapi penelitian ini didukung oleh penelitian menurut Wahyuni (2015), Saputra dan Wibowo (2017), Kharis (2015), Widianingrum (2014), dan Jonison, Samsir, dan Marzolina (2014).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wahyuni (2015). Penelitian Wahyuni (2015) menggunakan teori kepemimpinan menurut Veithzal dan Mulyadi (2013), teori motivasi menurut Daft (2010) dan teori kinerja pegawai menurut Prawirosentono (2008) dengan 96 responden menggunakan metode sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,251 dan pengaruh langsung 0,364. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,084 dan pengaruh langsung 0,229.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Saputra dan Wibowo (2017). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Wibowo (2017) dengan menggunakan teori kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (1994), teori motivasi menurut Maslow (dalam Robbins, 2002) dan teori kinerja pegawai menurut Robbins (2002) dengan 70 responden menggunakan metode sensus, dibandingkan dengan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS for windows 22 dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,004 dan pengaruh langsung 0,017, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,084 dan pengaruh langsung 0,229.

Penelitian ini juga didukung oleh Kharis (2015). Penelitian Kharis (2015) menggunakan teori kepemimpinan menurut Yukl (2001), teori motivasi menurut Robbins (2002) dan teori kinerja pegawai menurut Bernandin dan Russel (dalam Miswan, 2010) dengan 74 responden menggunakan metode sensus. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Kharis (2015) dan penelitian ini sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan SPSS dan dapat diketahui

bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi penelitian terdahulu sebesar 0.201, sedangkan penelitian ini sebesar 0,229.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Widianingrum (2014). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Widianingrum (2014) dengan menggunakan teori kepemimpinan menurut Daft (2012), teori motivasi menurut Abraham Maslow (dalam Daft, 2012) dan teori kinerja pegawai menurut Yensy (2010) dengan jumlah sampel sebanyak 52 responden dengan menggunakan metode *purposive sample*, dibandingkan dengan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,167 dan pengaruh langsung 0,407, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS for windows 20.0 dapat diketahui besar pengaruh tidak langsung sebesar 0,084 dan pengaruh langsung 0,229.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Jonison, Samsir, dan Marzolina (2014). Penelitian Jonison, Samsir, dan Marzolina (2014) menggunakan teori kepemimpinan menurut Sjafrri (2007), teori motivasi menurut Mangkunegara (2009) dan teori kinerja pegawai menurut Hasibuan (2012) dengan 107 responden menggunakan metode sensus. Sedangkan penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan menurut Mintzberg (1989), teori motivasi menurut Herzberg (1966) dan teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006)

dengan 78 responden menggunakan metode sensus. Metode yang digunakan dalam penelitian Penelitian Jonison, Samsir, dan Marzolina (2014) dan penelitian ini sama-sama menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan SPSS dan dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi penelitian terdahulu sebesar 0.269, sedangkan penelitian ini sebesar 0,229. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi baik dalam penelitian Kharis (2015) dan penelitian ini, karena kinerja karyawan melalui motivasi lebih kecil daripada hasil hubungan langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4.7.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening, **terbukti**. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,190 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,237. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Aurelia (2013), Permansari (2013), Kusworo, dkk (2015), Thushel (2015), dan Gunawan, dkk (2015).

, Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aurelia (2013). Penelitian Aurelia (2013) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Supardi (2003), teori motivasi menurut Muchlas (2004), dan kinerja menurut Mangkunegara (2009) dengan 48 responden karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo, Dan Maluku Utara Di Manado dengan menggunakan

metode sensus. Model penelitian terdahulu menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan *path analysis* dengan program SPSS for windows 20.0.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Permansari (2013). Penelitian Permansari (2013) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Darvis (dalam Ekaningsih, 2012), teori motivasi menurut Abraham Maslow (menurut Sofyandi dan Garniwa, 2007), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 69 responden karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang menggunakan sample jenuh. Model penelitian terdahulu menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda dengan hasil pengaruh secara simultan lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pada penelitian terdahulu memiliki besar R^2 sebesar 55,4%. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan *path analysis* dengan program SPSS for windows 20.0 sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,237.

Penelitian ini juga didukung oleh Kusworo, dkk (2015). Penelitian Kusworo, dkk (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sims dan Kroeck (1994), teori motivasi menurut Herzberg (1987), dan teori kinerja menurut Cleveland Murphy (1995) dengan 165 responden menggunakan metode random sampling. Model penelitian terdahulu menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan hasil pengaruh secara simultan lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pada penelitian terdahulu memiliki besar *R² Square* sebesar 47,5%. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan *path analysis* dengan program SPSS for windows 20.0 sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,237.

Hasil penelitian lainnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini dilakukan oleh Thushel (2015). Penelitian Thushel (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Arsalani et al. (2011), teori motivasi menurut Sansone & Harackiewicz (2000), dan teori kinerja menurut Motowidlo dan Van Scotter (1994) dengan 150 responden. Dengan menggunakan analisis regresi diketahui bahwa pengaruh langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja yaitu 0,542 sedangkan pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi yaitu 0,1389. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori

lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan *path analysis* dengan program SPSS for windows 20.0 diketahui bahwa pengaruh langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja yaitu 0,190, sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,237.

Hasil penelitian lainnya yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Gunawan, dkk (2015). Penelitian Gunawan, dkk (2015) menggunakan teori lingkungan kerja menurut Sutrisno (2009), teori motivasi menurut Rivai (2009), dan teori kinerja menurut Mahmudi (2013) dengan 194 responden karyawan Sekretariat Kecamatan Dalam Kabupaten Simeulue. Dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) mempunyai hasil pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja yaitu 0,268, sedangkan pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi yaitu 0,155. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014), motivasi menurut Herzberg (1966), dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) dengan 78 responden PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan menggunakan metode sensus. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dan *path analysis* dengan program SPSS for windows 20.0 diketahui bahwa pengaruh langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja yaitu 0,190,

sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,237.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,025 < 0,05$. Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya semakin baik kepemimpinan maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi.
2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Semakin baik lingkungan kerja, maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi.
3. Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Besar kontribusi variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi sebesar 51,7%, sisanya 48,3% motivasi dipengaruhi variabel lain.
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,025 < 0,05$. Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.
5. Lingkungan kerja saat ini belum mampu meningkatkan kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,120 > 0,05$. Lingkungan yang baik saja ternyata belum mampu untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan, begitu

juga lingkungan kerja yang kurang baik belum tentu menjadi penghambat kinerja karyawan.

6. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Nilai koefisien regresi memiliki arah positif yang artinya semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.
7. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja, dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Besar kontribusi variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja sebesar 47,1%, sedangkan sisanya 52,9% kinerja dipengaruhi variabel lain diluar model.
8. Kepemimpinan saat ini belum berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,229 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,084. Hasil perhitungan menunjukkan besar pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya motivasi belum mampu menjadi intervening untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
9. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,190 sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,237. Adanya motivasi dapat meningkatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian di PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Pimpinan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta

Hasil penelitian terbukti bahwa lingkungan kerja saat ini belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga disarankan bahwa lingkungan kerja masih perlu dibenahi terutama lingkungan kerja fisik, meliputi fasilitas, pencahayaan, kebisingan, ventilasi dan suhu di tempat kerja. Hasil penelitian juga terbukti bahwa saat ini motivasi belum dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sehingga disarankan agar pemimpin dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan cara memberikan jaminan keamanan dan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan.

2. Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menganalisis penelitian tentang kinerja karyawan lebih mendalam dengan menggunakan variabel lainnya, seperti kepuasan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pelatihan yang diduga juga dapat mempengaruhi kinerja. Dapat juga dilakukan penelitian dengan metode kualitatif dengan tema kinerja dan lingkungan kerja yang memungkinkan untuk menemukan data maupun fakta baru mengenai lingkungan kerja dan kinerja yang telah dipraktikkan oleh suatu perusahaan.

Daftar Pustaka

- Abbas dan Yaqoob. 2009. *Effect of leadership development on employee performance in pakistan*. Pakistan Economic and Social Review.
- Abdul, dkk. 2012. *The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation of employees in pakistan*. Pakistan Economic and Social Review.
- Alwi dan Sudarman. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Ana dan Setyadi. 2015. *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia*. European Journal of Business and Management.
- Anoraga, Pandji. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta; PT Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta ; PT Rineka Cipta.
- Astuti Ni Made M P,dan Ida Bagus D. 2014. *Pengaruh Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Pemanfaatan Dan Kesesuaian Tugas Pada Kinerja Karyawan*. E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana.Vol 9. No 2. 373-384.
- Aurelia. 2013. *Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*. Jurnal EMBA.
- Ayu dan Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. Jurnal manajemen dan kewirausahaan.
- Baldoni, John. 2005. *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. United States of America: McGraw-Hill.
- Bass B.M, & Avolio B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*, Thousand Oaks. CA : Sage.
- Bodgan, R & Taylor S.J. 1992. *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif*, Surabaya: Usaha Nasional.

- Brantas. 2009. *Dasar – dasar Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw –Hill.
- Chaudhry. 2012. *The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan*.
- Chuck, Williams. 2005. *Management*. Edisi ke-3. Texas; Texas Christian University
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., 1995, “*Metode Penelitian Bisnis*”. Jilid 1, edisi kelima, Penerbit Erlangga.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi Kesepuluh jilid 1: Terj. Jakarta: Indeks.
- Doni. 2012. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Aqua Tirta Investama*. Management Analysis Journal.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Strutural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Flippo, Edwin B. 1980. *Manajemen Personalialia*, Edisi ke Enam, Terjemahan Jilid 2. Jakarta: Airlangga.
- Fraser, T.M. 1993. *Human Stress Work and Job Satisfaction, terjemahan Ny. L. Mulyana*. Jakarta ; Pustaka Binaman Pressindo.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, edisi ke-3. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP
- Gomes Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Gordon B. Davis. 1991. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen Bagian 1*. Jakarta: PT Pustaka Binamas Pressindo.
- Gunawan dkk. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja Pegawai dan Implikasinya terhadap Kinerja sekretariat Kecamatan dalam Kabupaten Simeulue*. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Handoko. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- Hariandja, Marihot Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Grasindo.
- Hasibuan, Melayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT Bumi Aksara.
- Herlambang dkk. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis.
- Herzberg F. 1966. *The Motivation to Work*. John Willey and Sons, Inc. New York.
- Imam. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Management Analysis Journal.
- Imran, dkk. 2011. *A study of work environment and employees' performance in Pakistan*. African Journal of Business Management.
- Imran, dkk. 2012. *How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective*. Middle-East Journal of Scientific Research.
- Irawanto. 2008. *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Ishak dan Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta; PT Raja Grafindo Perkasa.
- James. 2012. "What Is Organisational Performance?". [Online] Di akses pada 02-12 - 2016 pukul 16.19. Retrieved from <http://www.growth.pitcher.com.au/resources/articles/what-is-organisational-performance>.
- Jain, R. & Kaur, S. (2014). *Impact of Work Environment on Job Satisfaction*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4 Issue 1, 2014.
- Jimoh, A.M. 2008. *Emotional Labour, Conscientiousness and Job Tenure as Predictors of Job Performance Among University Administrative Workers in Southwestern Nigerian*. *International Journal of African & African American Studies*, Vol.VII, No.2, pp.111-123
- Jonison, dkk. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Instrinsik pada Bank Artha Graha Pekanbaru*. JOM FEKON Vol. 1 No. 2 Oktober 2014.
- Junita dkk. 2015. *Pengaruh pelatihan, pengalaman dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Bangun Wenang Beverages company Manado*. Jurnal EMBA.

- Kartono, Kartini. 2003. *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Edisi 1. PT Grafindo Persada. Jakarta.
- Kharis. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)
- Khoiri, M. 2013. *Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai perpustakaan di universitas negeri Yogyakarta*.
- Khuong and Hoang. 2015. *The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam*. International Journal of Trade, Economics and Finance.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2008. *Organizational Behavior. Key Concept, Skill and Best Practices*. New York; McGraw-Hill.
- Kusworo dkk. 2015. *Influence of Motivation, Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as mediator to Educator Performace*.
- Maharjan, Sarita. 2012. *Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review*. Vol. 24, No 2, pp..45-55.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Public*. Yogyakarta UPP STIM YKPN
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Martono. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*. Retrieved from ; <http://pustaka.uns.ac.id>.
- Marwanto dan Riyadi. 2014. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Disiplin Kerja Prajurit di Satuan Kerja KRI X Armada RI Kawasan Timur*. JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen.
- Mathis, Robert L. dan Jackson. John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- McClelland. 1987. *Memacu Masyarakat Berprestasi (terj)*. Jakarta: Intermedia.

- McShane, Steven L dan Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. Edisi ke-4. New York; McGraw Hill.
- Mintzberg H. 1989. *Inside Our Strange World of Organizations*, Cetakan keempat, McGill University.
- Muchlas, Makmuri. 2004. *Perilaku Organisasi*. PT Aditya Media. Yogyakarta.
- Mustofa, Zainal. (2009). *Mengurai Variabel hingga Instrumentasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ng Kim-Soon et al. 2014. *Moderating Effects of Work Environment on Motivation to Learn and Perceived Training Transfer: Empirical Evidence from a Bank*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences.
- Noorizan dkk. 2016. *The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer A Preliminary Analysis*. Procedia Economics and Finance.
- Ollukkar dan Gunaseelan. 2012. *A study on the impact of work environment on employee performance*. Namex International Journal of Management Research.
- Olutade and Olakunle. 2015. *Influence of Entrepreneurial Leadership Skills on Employees' Motivation and Job Satisfaction a Leader Member Exchange (LMX) Approach*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.
- Permansari. 2013. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang*. Management Analysis Journal.
- Prajadi B.C.U. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Dosen Stmik Duta Bangsa Surakarta*. Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 1 Juni Tahun 2014
- Praptiestrini. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja, terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar*. Jurnal Paradigma Vol. 14, No. 01, Februari – Juli 2016 ISSN : 1693-0827
- Prasetio dkk. 2015. *The Impact of leadership toward employee performance in the human resources department at the PLN west java and banten distribution office*. International Journal of Basic and Applied Sciences
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta ; BPFE.

- Purnomo dan Setiaji. 2003. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Bandung ; Remaja Rosdakarya.
- Rahmawati, N. P., Swasto, B. Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 8 No.2 2014.
- Rahmayanti D dan Afandi. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 13 No. 1, April 2014:556- 560
- Rebecca, V. & Jonathan, M. 2011. *Path-Goal Theory: A Successful Columbia Records Story, Journal of Human Behavior in the Social Environment*. Vol. 21 No. 4, pp 350-362. <http://dx.doi.org/10.1080/10911359.2011.555651>
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Handoko. 1986. *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Perilaku*. Edisi kedua, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Retherford, Robert D. 1993. *Statistical Models For Causal Analysis*. Hawaii: Program on Population East-West Center.
- Risambessy et al. 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*. *J. Basic. Appl. Sci*.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan pertama, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Sahilmi, dkk. 2014. *Pengaruh penggunaan sistem Informasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat Daya*. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.
- Saputra dan Wibowo. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin dan Motivasi Kerja Pegawai PPSU Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur*. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*.
- Scott, G. William. 1962. *Human Relation in Management A Behavioral Science Approach*. Richard D. Irwin, Inc., Home wood Illinois.

- Scotter, J.R.V. 2000. *Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment*. Human Resource Management Review, Vol 10, No. 1, pp. 76-95.
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shani, A. B Rami dan James B. Lau. 2009. *Behavior in Organization an Experimental Approach*. New york; McGraw Hill.
- Siagian. 1986. *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- Sihombing, Umberto. 2004. *Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja*. Jakarta: Pamong Praja.
- Sims, Randi, and Kroeck, K Galen. 1994. *Turnover*. *Journal Business Ethics*. No. 13 Nederlands Kluwet Academic Publisher p.p. 939-947.
- Siregar, Syahrial. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Bidang terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Keperawatan Jiwa di Rumah Sakit Jiwa Daerah Provinsi Sumatera Utara*.
- Sobandi, Baban dkk. 2006. *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan. Kelembagaan Daerah*. Bandung
- Sobirin Achmad. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Soentoro, David, Prasetyo. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja PT. Sucofindo*. Retrieved from: <http://journal.wima.ac.id/index.php/KAMMA/article/view/459>
- Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta*. Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu organisasi*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Sri dan Hartanto A. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar*. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 4 No. 1 58 Juni 2010: 58 – 67
- Stallworth, O., Kleinner, B. 1996. *Recent developments in office design*. *Facilities* 14 (1/2): 34-42.

- Stephen. 2008. *The 8th Habit, Melampaui Efektivitas, Mengapai Keagungan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen. Edisi Kedua*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Subekhi, A. & Jauhar, M. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung; Alfabeta.
- Sulistiyani. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta ; Gava Media.
- Supardi. 2003. *Kinerja Karyawan*. Jakarta: Ghalia.
- Susanto dan Aisyah. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen*. Magistra No. 74 Th. XXI.
- Sutrisno Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta ; Kencana.
- Syahputra I dan Yasri. 2016. *Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Personil Polisi di Kantor Kepolisian Resort Pasaman Barat*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia
- Syahrudin dkk. 2016. *Effect of Leadership on Employee's Performance Mediated by Cultural Organization, Work Commitment and Motivation*. Journal of Economics and Behavioral Studies.
- Syukron Ali. 2016. Mengapa Persaingan Usaha Penting?. Di akses pada 02-12-2016 pukul 15.59. Retrieved from <http://swa.co.id/swa/trends/business-research/mengapa-persaingan-usaha-penting-ini-alasannya>
- Terry, George R. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Cetakan Keenam. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoah, Miftah. 2009. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta ; PT. Raja Grafindo Persada.
- Thompson, Cynthia A.; Andreassi, Jeanine; and Prottas, David. 2003. *Work-Family Culture and Climate*. Zicklin School of Business, Baruch College.
- Thushel, J. 2015. *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, mediating role of Work Motivation : A Study of Hotel Sector in England*. International Journal of Business and Management.

- Timpe, A. Dale, 2002. *Memotivasi Pegawai. Terjemahan Susanto Budidharmo*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Trihendradi, C. 2012. *Step by Step SPSS 20 Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Andi.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Uno, Hamzah B, 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta; PT Bumi Aksara
- Uno, Hamzah dan Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Virgana dan Suprijadi D. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru di Smk Negeri Jakarta Utara*. Jurnal Formatif 2(2): 158-169 ISSN: 2088-351X
- Wahyudi A dan Suryono J. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 1 No. 1 Desember 2006 : 1 – 14
- Wahyuddin, M dan Djumino. A. 2006. “*Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri*”. Dalam Jurnal Manajemen SDM, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Wahyuni. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)*. JURNAL NOMINAL / VOLUME IV NOMOR 1 / TAHUN 2015
- Widianingrum. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan di Hotel Pandanaran Semarang)*. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia.
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Wirjana Bernardine R dan Supardo Susilo. 2005. *Kepemimpinan, Cetakan Pertama*. Yogyakarta ; Andi.

- Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi dua, Yogyakarta: Andi.
- Yukl, Gary. 2001. *Leadership in Organization*. 5e New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Yuli. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang ; UMM Press.
- Zikmund, William G. 1991. *Business Research Methods*. Third edition, The dryden Press, Orlando USA.

LAMPIRAN 1
KUESIONER

Daftar pertanyaan (kuesioner)

Kepada Yth

Bapak/Ibu/Sdr

Karyawan PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta

Dengan hormat,

Bersama surat ini, saya mahasiswa Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia bermaksud mengadakan penelitian untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variable Motivasi sebagai intervening.**”.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan. Saya mohon Bapak/Ibu/Sdr berkenan untuk menjawab semua pertanyaan-pertanyaan ini sesuai dengan keadaan, perasaan, dan pikiran anda tanpa dipengaruhi siapapun. Jawaban atas pertanyaan yang saya ajukan sama sekali tidak mempengaruhi kondisi kerja anda di **PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta**, karena hal ini semata-mata untuk kepentingan penyusunan thesis sebagai syarat dalam menyelesaikan studi.

Atas kesediaan dan kerelaan mengisi daftar pertanyaan ini, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Isnan Arief Aryono)

KUISIONER
Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variable Motivasi sebagai intervening

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini :

1. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
2. Umur :

a. Kurang dari 25 tahun	e. 41 – 45 tahun
b. 26 - 30 tahun	f. 46 – 50 tahun
c. 31 - 35 tahun	g. lebih dari 51 tahun
d. 36 - 40 tahun	
3. Pendidikan Terakhir :

a. SD/SLTP
b. SLTA
c. S1/Sarjana
d. S2
e. S3
4. Masa Kerja :

a. Kurang dari 5 tahun	e. 21 – 25 tahun
b. 6 - 10 tahun	f. 26 – 30 tahun
c. 11 - 15 tahun	g. Lebih dari 31 tahun
d. 16 – 20 tahun	

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan jawaban yang menurut anda paling benar dan berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan:

Skala 1: Sangat Tidak Setuju (STS)

Skala 4: Agak Setuju (AS)

Skala 2: Tidak Setuju (TS)

Skala 5: Setuju (S)

Skala 3: Agak Tidak Setuju (ATS)

Skala 6: Sangat Setuju (SS)

DAFTAR PERTANYAAN

1. KEPEMIMPINAN (X1)

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
<i>Interpersonal (hubungan antar pribadi)</i>							
1	Atasan langsung saya adalah seorang yang mempunyai figure pemimpin yang dapat diteladani.	1	2	3	4	5	6
2	Atasan langsung saya mampu menggerakkan atau mendorong karyawannya untuk berkembang.	1	2	3	4	5	6
3	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan berinteraksi atau bekerja sama dengan berbagai pihak.	1	2	3	4	5	6
<i>Informasional (berhubungan dengan informasi)</i>							
4	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan dalam mencari atau mendapatkan informasi penting.	1	2	3	4	5	6
5	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan dalam menyebar luaskan informasi untuk kepentingan bawahan atau departemen.	1	2	3	4	5	6
6	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan dalam mendistribusikan informasi berharga ke departemen lain.	1	2	3	4	5	6
<i>Decisional (pembuat keputusan)</i>							
7	Atasan langsung saya mempunyai kegigihan dalam berkarya.	1	2	3	4	5	6

8	Atasan langsung saya mampu mengatasi persoalan pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
9	Atasan langsung saya mampu mengalokasikan sumber daya yang dimiliki.	1	2	3	4	5	6
10	Atasan langsung saya mampu menjadi negosiator yang handal.	1	2	3	4	5	6

2. LINGKUNGAN KERJA (X2)

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
Lingkungan Fisik							
1	Ventilasi di tempat kerja saya baik	1	2	3	4	5	6
2	Suhu di tempat kerja saya baik	1	2	3	4	5	6
3	Tempat kerja saya jauh dari kebisingan	1	2	3	4	5	6
4	Pencahayaan di tempat kerja saya membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
5	Fasilitas yang disediakan memadai.	1	2	3	4	5	6
Lingkungan non-fisik							
6	Saya mempunyai semangat atau gairah dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
7	Pekerjaan ini tidak membuat saya merasa jenuh	1	2	3	4	5	6
8	Dalam pekerjaan ini, saya merasa tertantang untuk berinovasi	1	2	3	4	5	6
9	Sikap antar sesama pegawai membantu saya dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
10	Perilaku antar sesama pegawai membantu saya dalam bekerja.	1	2	3	4	5	6

Lingkungan Sosial							
11	Ruang gerak yang disediakan menunjang terhadap pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
12	Kebersihan di tempat kerja membuat saya nyaman dalam bekerja.	1	2	3	4	5	6
13	Adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan instansi membuat saya merasa tenang dalam bekerja	1	2	3	4	5	6

3. MOTIVASI (Z)

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
Motivasi Intrinsik							
1	Adanya dorongan dalam diri saya untuk menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5	6
2	Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan karier	1	2	3	4	5	6
3	Saya merasa tertantang dengan variasi pekerjaan yang ada	1	2	3	4	5	6
4	Saya menguasai bidang pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
5	Prestasi kerja saya mendapat penghargaan dari perusahaan	1	2	3	4	5	6
Motivasi Ekstrinsik							
6	Kebijakan perusahaan mendorong saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	1	2	3	4	5	6
7	Hubungan dengan sesama rekan kerja memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	1	2	3	4	5	6

8	Perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam berkarier	1	2	3	4	5	6
9	Perusahaan memberikan peluang mutasi wilayah bagi setiap karyawan	1	2	3	4	5	6
10	Perusahaan memberikan pemutusan hubungan terhadap karyawan yang berkinerja buruk	1	2	3	4	5	6
11	Atasan saya mudah untuk diajak berkomunikasi	1	2	3	4	5	6
12	Imbalan finansial yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan	1	2	3	4	5	6

4. KINERJA (Y)

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
Kuantitas							
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.	1	2	3	4	5	6
2	Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan	1	2	3	4	5	6
3	Saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.	1	2	3	4	5	6
Kualitas							
4	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti	1	2	3	4	5	6
5	Saya disiplin dalam mengerjakan setiap pekerjaan yang ada.	1	2	3	4	5	6
6	Dalam bekerja saya mengikuti prosedur kerja yang ada.	1	2	3	4	5	6

7	Saya bekerja secara sungguh-sungguh	1	2	3	4	5	6
8	Saya mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	1	2	3	4	5	6
Ketepatan							
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sesuai dengan yang ditentukan	1	2	3	4	5	6
10	Saya mampu memberikan layanan kepada konsumen	1	2	3	4	5	6
11	Saya telah bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan	1	2	3	4	5	6
12	Pekerjaan yang saya kerjakan sudah tepat sasaran	1	2	3	4	5	6
Kehadiran							
13	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja.	1	2	3	4	5	6
14	Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan	1	2	3	4	5	6
Kemampuan bekerja sama							
15	Saya mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
16	Saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama.	1	2	3	4	5	6

LAMPIRAN 2

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Correlations

Correlations			
	TotalX1		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X1.1	,670	,000	78
X1.2	,623	,000	78
X1.3	,770	,000	78
X1.4	,748	,000	78
X1.5	,842	,000	78
X1.6	,797	,000	78
X1.7	,788	,000	78
X1.8	,716	,000	78
X1.9	,684	,000	78
X1.10	,775	,000	78
TotalX1	1		78

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

Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Correlations

Correlations			
	TotalX2		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
X2.1	,642	,000	78
X2.2	,733	,000	78
X2.3	,767	,000	78
X2.4	,727	,000	78
X2.5	,727	,000	78
X2.6	,670	,000	78
X2.7	,706	,000	78
X2.8	,644	,000	78
X2.9	,626	,000	78
X2.10	,614	,000	78
X2.11	,511	,000	78
X2.12	,588	,000	78
X2.13	,592	,000	78
TotalX2	1		78

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

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Correlations

Correlations				
	TotalZ			N
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)		
Z1.1	,391	,000		78
Z1.2	,476**	,000		78
Z1.3	,596**	,000		78
Z1.4	,530**	,000		78
Z1.5	,738**	,000		78
Z1.6	,596**	,000		78
Z1.7	,500**	,000		78
Z1.8	,511**	,000		78
Z1.9	,743**	,000		78
Z1.10	,652**	,000		78
Z1.11	,580**	,000		78
Z1.12	,492**	,000		78
TotalZ	1			78

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

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Correlations

Correlations				
	TotalY			N
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)		
Y1.1	,630	,000		78
Y1.2	,653**	,000		78
Y1.3	,559**	,000		78
Y1.4	,510**	,000		78
Y1.5	,438**	,000		78
Y1.6	,541**	,000		78
Y1.7	,593**	,000		78
Y1.8	,553**	,000		78
Y1.9	,616**	,000		78
Y1.10	,688**	,000		78
Y1.11	,422**	,000		78
Y1.12	,574**	,000		78
Y1.13	,705**	,000		78
Y1.14	,601**	,000		78
Y1.15	,539**	,000		78
Y1.16	,450**	,000		78
TotalY	1			78

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

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	44,9872	18,870	,601	,902
X1.2	44,9231	19,604	,563	,905
X1.3	44,9359	17,489	,700	,896
X1.4	44,9615	17,726	,676	,897
X1.5	45,0385	17,284	,795	,890
X1.6	45,0897	16,498	,718	,896
X1.7	44,9359	17,152	,718	,895
X1.8	45,0897	18,836	,659	,900
X1.9	45,0641	18,450	,608	,901
X1.10	44,9744	17,064	,699	,896

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	59,9744	28,337	,559	,882
X2.2	60,0513	27,504	,665	,876
X2.3	60,1667	25,310	,677	,878
X2.4	59,9359	27,437	,657	,877
X2.5	60,0513	27,945	,663	,876
X2.6	59,7821	29,238	,612	,880
X2.7	60,1154	27,870	,636	,878
X2.8	60,0128	28,065	,557	,882
X2.9	59,8077	28,937	,552	,882
X2.10	59,7949	29,100	,540	,883
X2.11	60,0128	30,922	,455	,887
X2.12	59,8718	30,139	,529	,884
X2.13	59,8077	29,690	,523	,883

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	54,4359	18,405	,306	,809
Z1.2	54,3590	17,636	,368	,805
Z1.3	54,4872	16,695	,489	,795
Z1.4	54,6026	17,359	,428	,800
Z1.5	54,5513	15,731	,655	,779
Z1.6	54,5128	17,136	,511	,794
Z1.7	54,3077	17,411	,391	,803
Z1.8	54,5256	17,499	,412	,801
Z1.9	55,0000	14,727	,634	,779
Z1.10	54,8333	14,998	,495	,799
Z1.11	54,5513	16,588	,464	,797
Z1.12	54,4744	17,681	,395	,803

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	78	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	76,0897	19,979	,569	,846
Y1.2	76,1282	19,256	,577	,844
Y1.3	76,0256	20,259	,493	,849
Y1.4	76,0897	20,368	,430	,852
Y1.5	76,1282	20,918	,366	,854
Y1.6	76,0000	20,130	,465	,850
Y1.7	75,9744	20,077	,526	,848
Y1.8	75,9615	20,089	,475	,850
Y1.9	75,9744	19,714	,543	,846
Y1.10	76,0641	19,308	,624	,842
Y1.11	76,0513	20,725	,336	,856
Y1.12	76,0513	20,049	,501	,848
Y1.13	76,4487	17,575	,599	,845
Y1.14	76,3718	18,834	,491	,850
Y1.15	75,9872	20,117	,458	,850
Y1.16	75,9615	20,479	,357	,855

LAMPIRAN 3

Frekuensi Jawaban Responden

Hasil Karakteristik Responden

Frequencies

Statistics

		Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	78	78	78	78
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	53	67,9	67,9	67,9
	Wanita	25	32,1	32,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 th	11	14,1	14,1	14,1
	26-30 th	22	28,2	28,2	42,3
	31-35 th	9	11,5	11,5	53,8
	36-40 th	17	21,8	21,8	75,6
	41-45 th	9	11,5	11,5	87,2
	46-50 th	4	5,1	5,1	92,3
	> 51 th	6	7,7	7,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	53	67,9	67,9	67,9
	S1/Sarjana	25	32,1	32,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 th	17	21,8	21,8	21,8
	6-10 th	24	30,8	30,8	52,6
	11-15 th	9	11,5	11,5	64,1
	16-20 th	14	17,9	17,9	82,1
	21-25 th	9	11,5	11,5	93,6
	> 31 th	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

LAMPIRAN 4

Hasil Analisis Deskriptif

Hasil Mean Tiap Item Soal

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	78	4,00	6,00	5,0128	,52207
X1.2	78	4,00	6,00	5,0769	,41931
X1.3	78	4,00	6,00	5,0641	,67111
X1.4	78	3,00	6,00	5,0385	,65351
X1.5	78	3,00	6,00	4,9615	,63332
X1.6	78	2,00	6,00	4,9103	,80881
X1.7	78	3,00	6,00	5,0641	,70875
X1.8	78	4,00	6,00	4,9103	,48846
X1.9	78	3,00	6,00	4,9359	,58863
X1.10	78	3,00	6,00	5,0256	,73810
Valid N (listwise)	78				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	78	3,00	6,00	4,9744	,72029
X2.2	78	3,00	6,00	4,8974	,73130
X2.3	78	1,00	6,00	4,7821	1,00191
X2.4	78	2,00	6,00	5,0128	,74718
X2.5	78	3,00	6,00	4,8974	,67593
X2.6	78	4,00	6,00	5,1667	,54455
X2.7	78	3,00	6,00	4,8333	,71016
X2.8	78	3,00	6,00	4,9359	,76174
X2.9	78	4,00	6,00	5,1410	,63908
X2.10	78	4,00	6,00	5,1538	,62579
X2.11	78	4,00	6,00	4,9359	,40579
X2.12	78	4,00	6,00	5,0769	,47725
X2.13	78	4,00	6,00	5,1410	,55184
Valid N (listwise)	78				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z1.1	78	4,00	6,00	5,0769	,41931
Z1.2	78	3,00	6,00	5,1538	,56008
Z1.3	78	3,00	6,00	5,0256	,64414
Z1.4	78	4,00	6,00	4,9103	,56260
Z1.5	78	3,00	6,00	4,9615	,67309
Z1.6	78	3,00	6,00	5,0000	,53452
Z1.7	78	3,00	6,00	5,2051	,58906
Z1.8	78	3,00	6,00	4,9872	,54638
Z1.9	78	2,00	6,00	4,5128	,86405
Z1.10	78	2,00	6,00	4,6795	,97359
Z1.11	78	3,00	6,00	4,9615	,69211
Z1.12	78	3,00	6,00	5,0385	,52080
Valid N (listwise)	78				

Hasil Mean Tiap Item Soal

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	78	4,00	6,00	5,0641	,43663
Y1.2	78	4,00	6,00	5,0256	,55769
Y1.3	78	4,00	6,00	5,1282	,43720
Y1.4	78	4,00	6,00	5,0641	,46542
Y1.5	78	4,00	6,00	5,0256	,39393
Y1.6	78	4,00	6,00	5,1538	,48556
Y1.7	78	4,00	6,00	5,1795	,44848
Y1.8	78	4,00	6,00	5,1923	,48504
Y1.9	78	4,00	6,00	5,1795	,50307
Y1.10	78	4,00	6,00	5,0897	,51436
Y1.11	78	4,00	6,00	5,1026	,47235
Y1.12	78	4,00	6,00	5,1026	,47235
Y1.13	78	3,00	6,00	4,7051	,82350
Y1.14	78	3,00	6,00	4,7821	,71437
Y1.15	78	4,00	6,00	5,1667	,49456
Y1.16	78	4,00	6,00	5,1923	,51112
Valid N (listwise)	78				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	78	4,00	6,00	5,0000	,46766
Lingkungan kerja	78	3,92	5,92	4,9960	,44273
Motivasi	78	4,17	5,92	4,9595	,36989
Kinerja	78	4,44	5,69	5,0738	,29607
Valid N (listwise)	78				

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas $X_1 X_2 \rightarrow Z$

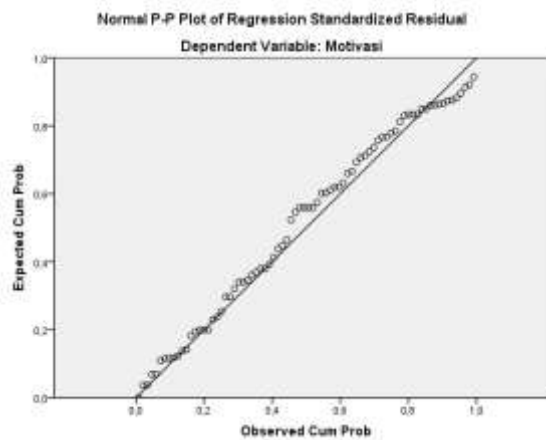
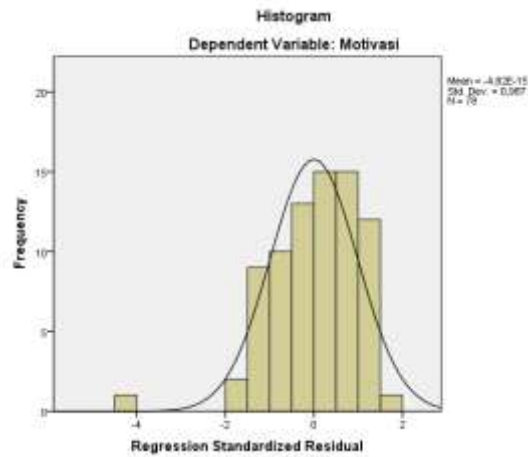
NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual X1X2Z
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,25377020
Most Extreme Differences	Absolute	,086
	Positive	,064
	Negative	-,086
Kolmogorov-Smirnov Z		,759
Asymp. Sig. (2-tailed)		,611

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Charts



Hasil Uji Normalitas X_1 X_2 $Z \rightarrow Y$

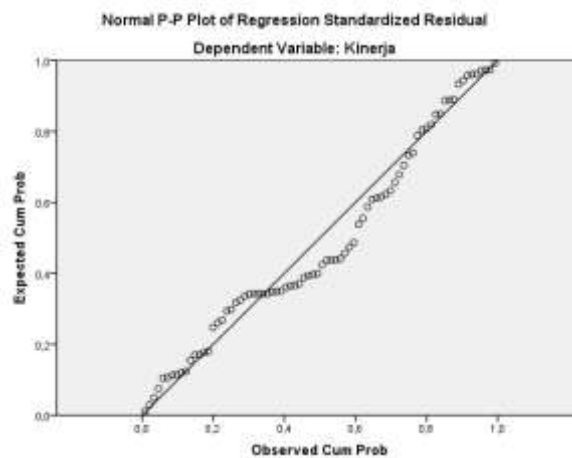
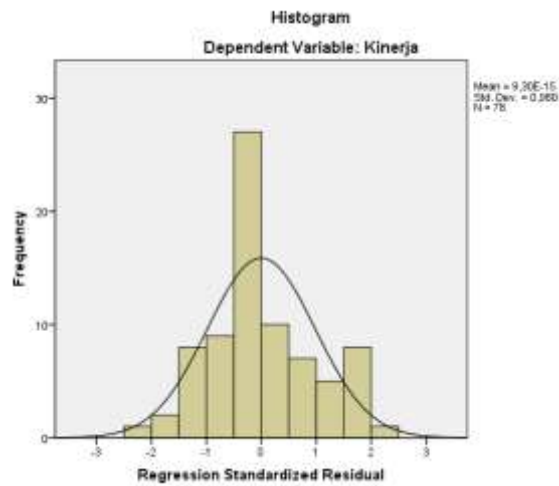
NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual X1X2ZY
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,21119342
Most Extreme Differences	Absolute	,124
	Positive	,124
	Negative	-,059
Kolmogorov-Smirnov Z		1,096
Asymp. Sig. (2-tailed)		,181

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Charts



Hasil Uji Multikolinieritas $X_1 X_2 \rightarrow Z$

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan kerja, Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,638	,371		4,409	,000		
	Kepemimpinan	,167	,073	,211	2,285	,025	,734	1,363
	Lingkungan kerja	,498	,077	,596	6,441	,000	,734	1,363

a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil Uji Multikolinieritas $X_1 X_2 Z \rightarrow Y$

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,139	,349		6,127	,000		
	Kepemimpinan	,145	,063	,229	2,289	,025	,686	1,457
	Lingkungan kerja	,127	,081	,190	1,574	,120	,473	2,116
	Motivasi	,318	,097	,397	3,283	,002	,471	2,124

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil Uji Heteroskedastisitas $X_1 X_2 \rightarrow Z$

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan kerja, Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

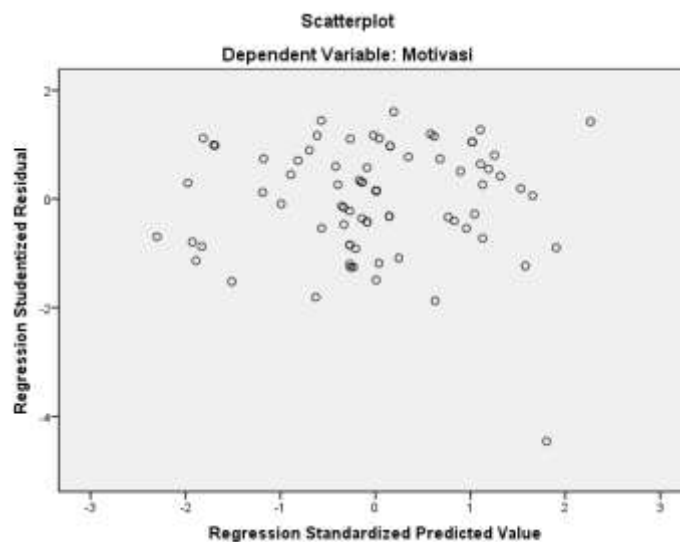
b. Dependent Variable: AbsResX1X2Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,101	,220		-,459	,647
	Kepemimpinan	,080	,043	,243	1,849	,068
	Lingkungan kerja	-,020	,046	-,057	-,435	,665

a. Dependent Variable: AbsResX1X2Z

Hasil Uji Heteroskedastisitas $X_1 X_2 \rightarrow Z$ dengan Scatter Plott



Hasil Uji Heteroskedastisitas $X_1 X_2 Z \rightarrow Y$

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

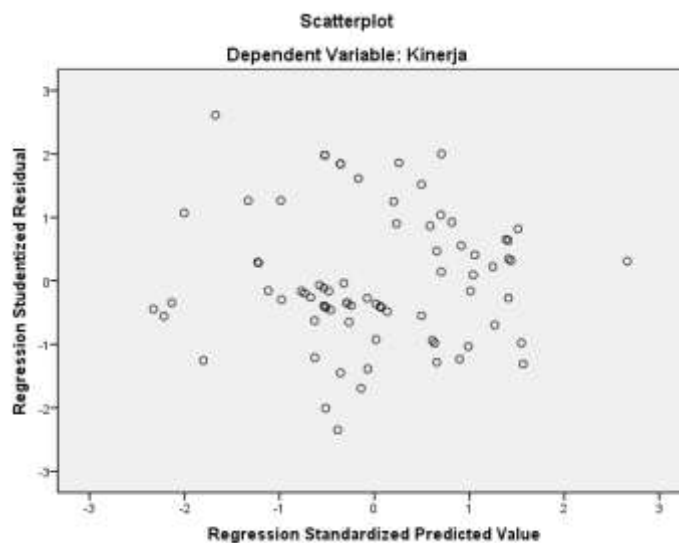
b. Dependent Variable: AbsResidX1X2ZY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,385	,200		1,926	,058
	Kepemimpinan	-,040	,037	-,155	-1,095	,277
	Lingkungan kerja	-,008	,046	-,030	-,180	,858
	Motivasi	,004	,056	,011	,065	,948

a. Dependent Variable: AbsResidX1X2ZY

Hasil Uji Heteroskedastisitas $X_1 X_2 Z \rightarrow Y$ dengan Scatter Plott



LAMPIRAN 6

Hasil Analisis Regresi

Hasil Uji Regresi $X_1 X_2 \rightarrow Z$

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan kerja, Kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,728 ^a	,529	,517	,25713

- a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,576	2	2,788	42,168	,000 ^a
	Residual	4,959	75	,066		
	Total	10,535	77			

- a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,638	,371		4,409	,000
	Kepemimpinan	,167	,073	,211	2,285	,025
	Lingkungan kerja	,498	,077	,596	6,441	,000

- a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil Uji Regresi $X_1 X_2 Z \rightarrow Y$

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 ^a	,491	,471	,21543

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,315	3	1,105	23,812	,000 ^a
	Residual	3,434	74	,046		
	Total	6,750	77			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,139	,349		6,127	,000
	Kepemimpinan	,145	,063	,229	2,289	,025
	Lingkungan kerja	,127	,081	,190	1,574	,120
	Motivasi	,318	,097	,397	3,283	,002

- a. Dependent Variable: Kinerja