

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset vital organisasi karena perannya dalam implementasi strategi sangat penting yaitu sebagai subjek pelaksana dari strategi organisasi. Sumber daya manusia ini adalah orang-orang yang berada di dalam organisasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya di dalam organisasi. Mempunyai sumber daya manusia yang memiliki hal tersebut akan dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai yang diinginkan organisasi, baik oleh karyawan individu maupun kelompok (*teamwork*) dalam organisasi sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan.

Secara umum kinerja diartikan sebagai hasil yang ditampilkan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*), baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai per satuan periode waktu, dalam melaksanakan tugas kerjanya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang, yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Menurut Bambang Kusriyanto dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan

meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Terkait dengan kinerja karyawan banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya faktor budaya organisasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan.

Yayasan Askar Kauny adalah lembaga non profit yang bergerak di bidang sosial dan pendidikan dan memfokuskan diri pada pembinaan dan pengembangan ilmu Alquran, khususnya Tahfizhul Quran. Dalam perkembangannya, Askar Kauny menyelenggarakan pendidikan berbasis pesantren BEBAS BEA yang disediakan khusus untuk para santri YATIM dan atau DHUAFa usia 8-14 tahun.

Selain itu Yayasan Askar Kauny juga mempelopori sebuah gerakan Menghafal Alquran secara online dan memayungi komunitas. Santri yang bergabung berasal dari kalangan umum, tidak membatasi usia dan tidak dipungut biaya. Sejalan dengan kebutuhan adanya lembaga pendidikan Alquran, Askar Kauny juga menaungi Rumah-rumah Tahfizh yang dituang ke dalam bentuk Kauny Quranic School (KQS), sebuah wadah yang memfasilitasi santrinya untuk dapat menambah pemahaman mengenai ilmu-ilmu agama selain ilmu Alquran.

Fenomena yang terkait dengan kinerja karyawan pada Yayasan Askar Kauny adalah target dalam program sangat tinggi, karena yayasan tersebut bergerak dibidang sosial , jadi sangat tergantung oleh donasi / CSR perusahaan maupun instansi. Adapun target dalam proses untuk program tersebut adalah tiap tahun target yang dimana 5.000.000.000 – 6.000.000.000 belum semua tercapai. Dikarenakan pimpinan selalu mentargetkan yang cukup besar akan tetapi dalam proses tersebut karyawan hanya bisa memenuhi dalam proses 50% . untuk itu masih jauh dalam target yang di inginkan oleh pimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Yayasan Askar Kauny dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manager yayasan tersebut. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Fenomena yang terkait dengan Gaya kepemimpinan pada Yayasan Askar Kauny adalah demokratis, demikian para bawahan Bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya. Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sangatlah erat, dimana semakin baik gaya kepemimpinan terhadap karyawan maka semakin baik kinerja karyawannya.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja juga berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan yang dibina dalam perusahaan diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, karena dengan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan fasilitas karyawan yang terpenuhi akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan optimal. Untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif perlu melibatkan pemimpin, manajemen dan karyawan itu sendiri.

Fenomena yang terkait dengan lingkungan kerja pada Yayasan Askar Kauny adalah Fasilitas kantin karyawan yang kurang memadai, AC dan jaringan internet yang terkadang masih bermasalah sehingga menghambat kegiatan operasional pada karyawan. Dan tempat kantor yang masih belum terlalu besar untuk kantor pusat.

Fenomena yang terkait dengan motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny adalah karyawan dituntut untuk mencapai target perusahaan dan kerjasama antar karyawan dengan fasilitas yang seadanya. Keadaan yang demikian harus diantisipasi secepatnya karena jika seorang karyawan mempunyai motivasi yang rendah. Akibatnya dalam bekerjapun mereka biasanya kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain hal yang bersifat negatif seperti kemangkiran, telat masuk kerja dan lain-lain.

Penelitian atau *Research GAP* mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Namun dalam penelitian atau *Research GAP* tersebut masih banyak terdapat perbedaan hasil penelitiannya.

Penelitian dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Yayan Alvian Nugraha (2016) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan antara variable gaya kepemimpinan terhadap motivasi kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Nicko putra (2015) dengan hasil penelitian yang menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Nuraeni (2018) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Nuning Nurma (2018) dan Widya futriani (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Nurafifah (2014) menunjukkan bahwa lingkungan

kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tentang penelitian tersebut, maka penulis ingin mendapatkan gambaran yang lebih mendalam dan membahasnya secara lebih rinci tentang pengaruh gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variable intervening kerja pada yayasan akar kauny yang dituangkan dalam tesis dengan judul : “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN ASKAR KAUNY, JAKARTA

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
5. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.

6. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja di Yayasan Askar Kauny Jakarta.
7. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja di Yayasan Askar Kauny Jakarta.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung dan signifikan lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Askar Kauny Jakarta.
6. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja di Yayasan Askar Kauny Jakarta.
7. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja di Yayasan Askar Kauny Jakarta

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

a. Manfaat bagi organisasi

Penelitian ini dapat menjadi masukan atau rekomendasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja yang nantinya akan dapat menciptakan kinerja yang baik.

b. Manfaat bagi penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja karyawan.

c. Manfaat bagi pembaca

Penelitian ini sebagai sumbangan yang dapat digunakan sebagai bahan informasi dan rujukan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Peninjauan kembali pustaka-pustaka yang terkait (*review of related literature*). Sesuai dengan arti tersebut, suatu tinjauan pustaka berfungsi sebagai peninjauan kembali (*review*) pustaka (laporan penelitian dan sebagainya) tentang masalah yang berkaitan, tidak selalu harus tepat identik dengan bidang permasalahan yang dihadapi tetapi termasuk pula yang sering dan berkaitan (*collateral*).

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Menurut Supardi (2014:45) kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Definisi ini

menjelaskan bahwa proses untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:182) dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance*. Secara sederhana kinerja diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Definisi ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang telah dicapai dari individu karyawan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam periode tertentu.

Menurut Sinambela (2016:480), mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Definisi ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan kegiatan yang dapat diselesaikan dengan keahlian dan kemampuan tertentu yang dimiliki oleh para karyawan.

Menurut Siswanto (2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dari pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja sebagai suatu prestasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2016:481), kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas – tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi. Dari pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja sebagai alat penilaian pekerjaan yang dikerjakan karyawan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas.

Berdasarkan definisi menurut para ahli tersebut di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang memiliki keahlian dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, untuk mencapai tujuan organisasi. karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Di dalam Mangkunegara (2014: 10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier dan pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian

menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu diubah.

Menurut Wibowo dalam (Sinambela 2016:503), mengemukakan tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategi suatu organisasi. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya kinerja tinggi.

1. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu, dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2. Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur.

2.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014: 13) yang merumuskan bahwa:

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

Motivation = Attitude x situation

Ability = Knowledge x Skill

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*).

Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaiknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.2.4 Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan Indikator **Wilson Bangun (2012:233)** terdapat dua dimensi dan indikator kinerja karyawan, yaitu :

a. Kualitas Pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerja yang di hasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

Indikator :

1) Pekerjaan yang di hasilkan

Pekerjaan yang di hasilkan merupakan suatu pekerjaan yang dimana dari hasil pekerjaannya dapat bermanfaat bagi perusahaan. Apabila pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan, maka hal tersebut dapat mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Kerajinan

Rajin merupakan terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang telah di capai. Rajin adalah suatu sikap seorang karyawan dalam melakukan tanggung jawab yang diberikan perusahaan secara maksimal.

3) Penyelesaian Pekerjaan

Usaha yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan hasil yang optimal.

b. **Kualitas Kerja**

Memenuhi persyaratan tertentu dalam perusahaan untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tersebut.

Indikator :

1) **Melakukan pekerjaan sesuai standar kerja**

Melakukan pekerjaan sesuai standar kerja merupakan kondisi dimana karyawan harus melakukan pekerjaan sesuai dengan pedoman tentang langkah atau cara dalam melaksanakan pekerjaan agar tepat pada sasaran yang ditentukan perusahaan.

2) **Ketelitian Dalam Bekerja**

Ketelitian dalam bekerja menyatakan tingkat kesesuaian atau dekatnya suatu hasil pekerjaan sehingga hal tersebut dapat menjadi acuan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3) **Kerapian Dalam Bekerja**

Kerapian dalam bekerja yaitu bagaimana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan rapi.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerakgerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa: “Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.” Pengertian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bertujuan memberikan karyawan agar mencapai organisasi serta semangat kerja yang baik.

Heidjrachman dan Husnan dalam Frengky Basna (2016:320) menyatakan bahwa : “Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Pengertian ini menjelaskan bahwa menurut pemaparan diatas Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”.

Thoha (2012:49) mengemukakan bahwa : “Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Pengertian ini menjelaskan bahwa menurut pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. “Pengertian ini menjelaskan bahwa menurut pemaparan diatas gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Bangun (2015:337) kepemimpinan adalah proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain. Pendapat ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk dapat melakukan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sama halnya dengan beberapa pemimpin yang telah disebutkan di atas, menerapkan gaya kepemimpinan berdasarkan apa yang telah dipelajarinya untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

Menurut Maisah (2015) “Gaya kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi”. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan

oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pengertian ini menjelaskan bahwa menurut pemaparan diatas adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi menurut para ahli tersebut di atas, dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.3.2 Jenis- jenis Gaya Kepemimpinan

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins dalam Bryan Johannes Tampi (2014:6) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami

orang lain.

- b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari

penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan

- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud

penting secara sederhana.

- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya. Sedangkan Menurut Terry dalam Suwatno dan Priansa (2016:156) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

- b. Kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

c. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya.

d. Kepemimpinan kebapakan (*paternal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

e. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

f. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena

mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan .
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

2.3.4 Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan

Fiedler dalam Robbins dan Judge (2017:253) meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap; jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

2.3.5 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam buku Suwanto dan Doni Juni Priansa (2011:159) dimensi gaya kepemimpinan di bagi dalam 3 dimensi sebagai berikut :

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawan, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

Indikator :

- 1) Rasa hormat dari karyawan

Rasa hormat dari karyawan adalah suatu sikap saling menghormati satu karyawan dan karyawan lain yang muda antara pemimpin dan bawahan yang baik yang muda maupun yang tua.

- 2) Kepercayaan

Kepercayaan yaitu kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang

lain dimana kita memiliki keyakinan padanya.

3) Dapat menjadi Panutan

Yaitu memiliki sesuatu dari dirinya yang menjadi figur yang baik bagi orang lain.

2. *Inspiration Motivation*, pemimpin harus memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

Indikator:

1) Motivator

Motivator adalah memiliki profesi atau pencaharian dari memberikan motivasi kepada oranglain.

2) Penetapan Tujuan Penetapan tujuan adalah suatu hasil akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai.

3) Daya Pendorong

Daya Pendorong sebagai suatu kekuatan tanpa memperhitungkan adanya kelemahan.

3. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawan.

Indikator :

1) Pengembangan Karir

Pengembangan Karir sebagai peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

2) Menciptakan lingkungan kerja yang baik

Yaitu hasil kerja seorang karyawan terkadang ditentukan apakah

nyaman dengan tempat (ruangan) kerjanya.

3) Hubungan dengan bawahan

Adalah interaksi antara atasan dan bawahannya yang dapat menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi dan menahan karyawan agar tetap dalam organisasi itu.

2.4 Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan nyaman ditempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut (Sri Widodo 2015:95), pengertian ini menjelaskan bahwa menurut

pemaparan diatas adalah lingkungan kerja tidak terlepas dari sarana dan prasarana untuk menunjang pekerjaan.

Nitisemito dalam Jurnal Richard Y. Sangki (2014:541) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.” Pengertian diatas menjelaskan suasana di lingkungan kerja dapat mempengaruhi tugas dalam pekerjaan.

Menurut Sedarmayati dalam Jurnal Nela Pima Rahmawanti (2014:2) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. “Pengertian diatas menjelaskan bahwa alat penunjang dalam pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pekerja.

Menurut Herman (2015:38) mendefinisikan Lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi - fungsi atau aktivitas - aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor- faktor internal. “pengertian diatas menjelaskan aktivitas serta tugas sumber daya manusia terdiri dari faktor- faktor internal.

Berdasarkan definisi menurut para ahli tersebut di atas, dapat disintesis bahwa 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 untuk bekerja ,maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja. Pengertian lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada disekitar

para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain.

2.4.2 Jenis Lingkungan Kerja

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti pusat kerja, kursi, meja, komputer)
- b. Lingkungan tidak langsung (perantara) seperti rumah, kantor, pabrik, sekolah, sistem kerja dan jalan raya)

2.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sri Widodo (2016:95) manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik sehingga dicfaktoapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, yang akan mempengaruhi karyawan baik langsung atau tidak langsung. Lingkungan kerja itu sendiri mencakup beberapa faktor dan banyak faktor yang mempengaruhi suatu kondisi lingkungan kerja.

Menurut Sri Widodo (2016:96) indikator -indikator yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja antara lain:

- a. Penerangan /cahaya di tempat kerja.

Penerangan dalam hal ini tidak terbatas hanya pada penerangan listrik saja tetapi termasuk penerangan matahari. Cahaya atau penerangan

sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja.

b. Pengaturan suhu udara di tempat kerja.

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

c. Kelembapan di tempat kerja

Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam presentase. Kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama sama antara temperatur, kelembapan, kecepatan, udara bergerak dan radiasi panas tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan dari tubuhnya . Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembapan tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran.

d. Kebisingan di tempat kerja

Kebisingan merupakan gangguan dan dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja kebisingan dapat menimbulkan bunyi yang dapat mengganggu telinga terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Maka suara bising hendaknya dihindari agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat.

e. Sirkulasi Udara di tempat kerja

Oksigen adalah gas yang paling dibutuhkan oleh setiap manusia untuk menjaga kelangsungan hidup. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau bauan yang berbahaya lagi bagi kesehatan tubuh. Kotornya udara dapat dirasakan dengan sesak nafas dan berpengaruh terhadap kesehatan tubuh dan akan mempercepat proses kelelahan.

f. Getaran Mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis. Besarnya getaran ditimbulkan oleh intensitas (meter/detik) dan frekuensi getarannya. Getaran mekanis pada umumnya saat mengganggu tubuh karena ketidak teraturnya, baik dalam intensitas maupun frekuensinya.

g. Bau - Bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan ditempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau- bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian ac dapat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan Bau Bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

h. Tata warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja merupakan direncanakan karena pewarnaan yang serasi dalam satu ruangan akan senang dan memberikan arti yang sangat penting bagi semangat kerja karyawan.

i. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan denganhiasan ruangan kerja saja tetapi berkitan juga dengan mengatur tata letak, keleluasan dalam bekerja, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

j. Musik di tempat kerja

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana ,waktu dan tempat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu, lagu - lagu yang dipilih dengan selektif untuk diterapkan di Tempat Kerja.

k. Keamanan dan Kenyamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat kerja dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman dan nyaman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dan kenyamanan bekerja, oleh karena itu faktor keamanan dan kenyamanan diwujudkan. Tentunya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

2.4.4 Dimensi Dan Indikator Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja dapat diukur, menurut Sedarmayanti (2013:1) ada beberapa dimensi dan indikator dari lingkungan kerja, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah suatu keadaan lingkungan kerja yang berpengaruh langsung pada kondisi fisik dari karyawan. Adapun indikator dari lingkungan kerja adalah:

a. Pengaturan Suhu

Merupakan faktor yang penting, karena suhu udara yang terlalu panas akan mengakibatkan penurunan semangat kerja karyawan yang juga akan mengakibatkan penurunan semangat kerja karyawan yang juga mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

b. Penerangan

Merupakan faktor yang penting yang berhubungan dengan kenyamanan kerja adalah penerangan. Penerangan memegang peranan penting pada tugas-tugas tertentu. Kenyamanan akan terasa jika kita bekerja dalam ruangan yang terang dan akan berberda suasana jika kita bekerja pada ruangan yang redup.

c. Kebersihan

Di dalam suatu perusahaan hendaknya menjaga kebersihan lingkungan, sebab kebersihan lingkungan dapat mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang. Dapat dibayangkan bila anda bekerja pada suatu tempat yang penuh dengan debu dan bau yang tidak sedap, apalagi pekerjaan itu memerlukan konsentrasi yang cukup tinggi. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga semangat kerja karyawan akan meningkat. Kebersihan lingkungan, bukan hanya berarti kebersihan di tempat mereka bekerja, tetapi lebih luas misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak dan dapat menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan. Bagi perusahaan hendaknya ikut bersama-sama menjaga kebersihan karena hal itu merupakan tanggung jawab kita bersama. Masalah kebersihan juga tergantung dari konstruksi gedung yang sedemikian

rupa sehingga dapat memudahkan didalam menjaga kebersihan.

2. Lingkungan Kerja NonFisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antara sesama karyawan (hubungan horizontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka karyawan akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien.

Indikator dari lingkungan kerja psikis adalah sebagai berikut:

a. Kebersamaan

Rasa kebersamaan yaitu interaksi antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya secara terbuka sehingga tercipta keterbukaan dalam masalah kerja dan menciptakan kerja yang berkualitas.

b. Hubungan antara rekan kerja

Suasana yang baik antara rekan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja. Apabila terjadi hubungan yang baik antar rekan kerja maka kinerja juga dapat meningkat begitu sebaliknya.

c. Sikap atau perilaku pegawai

Sikap merupakan kondisi pernyataan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan terhadap obyek, individu, atau peristiwa.

2.5 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal mendasar bagi seseorang dalam melakukan

suatu pekerjaan. Disini motivasi lebih ditekankan perannya sebagai bagian penting dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan organisasi, dimana motivasi memberikan pengaruh terhadap hasil kinerja seseorang. Istilah *motivation* berasal dari bahasa latin “movere” yang berarti *to move* (menggerakkan).

Menurut Samsudin (2012:115) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. “ pengertian diatas menjelaskan motivasi dapat mempengaruhi seseorang melakukan sesuatu yang dia inginkan”.

Menurut Nawawi (2011:351) Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan,yang berlangsung secara sadar.

Pengertian diatas mengemukakan bahwa motivasi dapat membuat seseorang sadar untuk melakukan kegiatan atau perbuatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Menurut Hughes (2012:310) Motivasi adalah sebagai apapun yang memberikan tujuan, intensitas, dan kegigihan pada perilaku. Menurut Handoko (2015:249) Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan,dan memelihara perilaku manusia.

Menurut Winardi (2015:322) Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang oprimal. Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi.Menurut Widodo

(2015:187) Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan.

Berdasarkan definisi menurut para ahli tersebut di atas, dapat disintesis bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu daya penggerak yang mendorong manusia untuk bertindak atau melakukan aktivitas – aktivitas dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkannya. Tujuan seseorang melakukan sesuatu pekerjaan adalah memenuhi kebutuhannya, sehingga ia mendapatkan kepuasan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan tujuan.

2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno, (2013:116) menyatakan motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor- faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua, yaitu faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai:

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, atau faktor yang bersumber dari dalam diri seseorang antara lain;

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi seseorang, atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang, adalah:

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggungjawab
- f. Peraturan yang fleksibel

Sedangkan menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerjayang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke

jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dimasa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5. Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus

diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

2.5.2 Langkah-langkah Motivasi

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Adapun langkah-langkah tersebut menurut Sunyoto (2013:17), adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
3. Tiap orang berbeda-beda didalam memuaskan kebutuhan
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi para karyawan
5. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
6. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis

2.5.3 Tujuan Motivasi

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013: 17-18) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.5.4 Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013: 150) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

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

2. Motivasi Negatif

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

berakibat kurang baik.

2.5.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator di bagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2013:162), dimensi dan indikator motivasinya adalah :

1. Kebutuhan Berprestasi, kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Dimensi ini diukur oleh indikator, yaitu:
 - a. Target Kerja
Sasaran pekerjaan yang sudah ditentukan untuk dicapai oleh karyawan.
 - b. Kualitas Kerja
Mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian, dan kelengkapan.
 - c. Tanggungjawab
Kesadaran karyawan akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja akan kewajiban pekerjaannya.
 - d. Resiko
Konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang.
2. Kebutuhan Berafiliasi, kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Dimensi

ini diukur oleh indikator, yaitu:

a. Komunikasi

Suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

b. Kerjasama

Sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh dua orang atau juga lebih supaya dapat mencapai tujuan ataupun target yang sebelumnya sudah direncanakan dan juga disepakati secara bersama.

3. Kebutuhan Kekuasaan, kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Dimensi ini diukur oleh indikator, yaitu:

a. Pemimpin

Seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

b. Keteladanan

Perilaku seseorang yang sengaja ataupun tidak sengaja dilakukan atau dijadikan contoh bagi orang yang mengetahuinya atau melihatnya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Analisis	Hipotesis Penelitian
1.	Yayan Alfian Nugraha (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT. General Finance cabang serang	Analisis Jalur (path analysis)	Terdapat Pengaruh Signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap variable Y (Motivasi kerja karyawan)
2.	Nuraeni S (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di kecamatan bantaeng.	Analisis Jalur (path analysis)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai di kecamatan bantaeng
3.	Nuning Nurna Dewi (2018)	Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variable intervening	Structural Equation Modeling (SEM)	Lingkungan Kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4.	Widya Futriani (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variable Intervening	Analisa Regresi Linier	Secara simultan variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan
5.	Nicko Putra (2015)	Pengaruh Kepemimpinan motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pt. Indonesia power Semarang	Analisa Regresi Linier	Kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Nur afifah (2014)	Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Keterampilan Kerja Dan Kerjasama Dengan Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas	Analisa Regresi Linier	Kepemimpinan, motivasi kerja, keterampilan kerja dan kerjasama sangat signifikan berpengaruh dengan prestasi kerja

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sumardianti (2016), bahwa adanya pengaruh variable Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Kantor PT. PLN (PERSERO) Rayon Sungguminasa. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

2.7.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jayaweera (2015), bahwa adanya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Audrey (2017) bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja yang positif pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

2.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bryan Johannes Tampi (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional sales manado). Bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional sales manado). Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ardana (2012:208) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang aman dan sehat terbukti berpengaruh terhadap produktivitas. Selain itu dikemukakan juga bahwa “kondisi kerja yang menyenangkan dapat mencakup tempat kerja, dan fasilitas bantu yang mempercepat penyelesaian pekerjaan”. Sedarmayanti (2011:2), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan

bahan yang dihadapi, lingkungan kerja sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik secara perseorangan maupun kelompok.

Penelitian yang dilakukan oleh Rannie dkk (2016) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Kota Tomohon). Bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olah Raga Kota Tomohon. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. semakin kuat motivasi kerja, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Wilson, 2012:311).

Hasibuan (2014: 95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau kerja sama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kesuksesan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cynthia (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT.

Keramik Diamond Industries. Bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Keramik Diamond Industries. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2.7.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

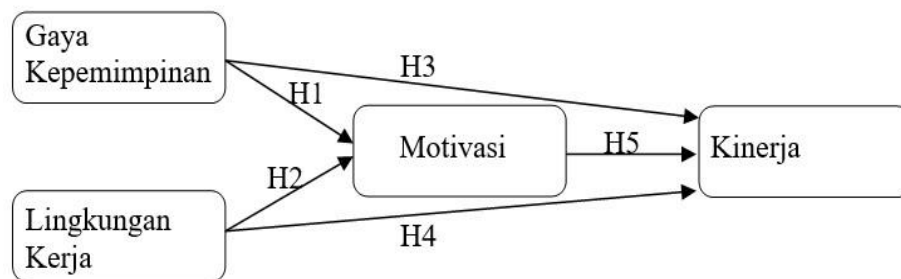
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Kharis (2015) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang). Bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja Pada karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.

2.7.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia yang berada di dalamnya dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat berdampak dalam waktu yang lama, demikian juga dengan lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan sulitnya memperoleh sistem kerja yang efektif dan efisien.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Audrey (2017) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi

melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastik (Tricopla), Bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.



Gambar 2.1

Kerangka Berfikir Teoritis

2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Dengan mengacu pada uraian latar belakang dan permasalahan maka

diajukan hipotesis sebagai berikut:

- a. H₁ : Diduga terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
- b. H₂ : Diduga terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.
- c. H₃ : Diduga terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- d. H₄ : Diduga terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- e. H₅ : Diduga terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- f. H₆ : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
- g. H₇ : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum

3.1.1 Sejarah Perusahaan

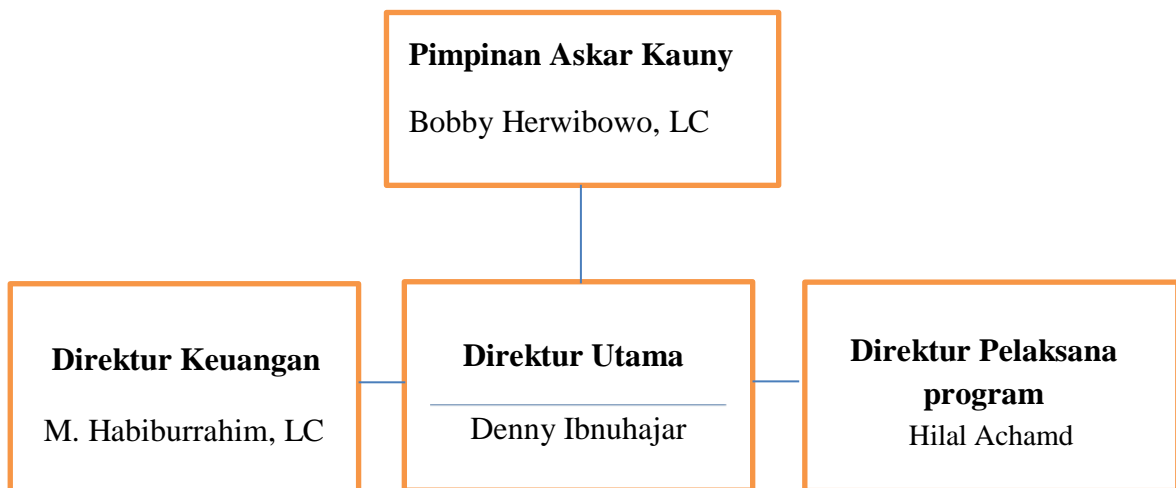
Yayasan Askar Kauny adalah lembaga non profit yang bergerak di bidang sosial dan pendidikan dan memfokuskan diri pada pembinaan dan pengembangan ilmu Alquran, khususnya Tahfizhul Quran. Dalam perkembangannya, Askar Kauny menyelenggarakan pendidikan berbasis pesantren BEBAS BEA yang disediakan khusus untuk para santri YATIM dan atau DHUAFa usia 8-14 tahun.

Selain itu Yayasan Askar Kauny juga mempelopori sebuah gerakan Menghafal Alquran secara online dan memayungi komunitas Hafizhonthestreet. Santri yang bergabung berasal dari kalangan umum, tidak membatasi usia dan tidak dipungut biaya. Sejalan dengan kebutuhan adanya lembaga pendidikan Alquran, Askar Kauny juga menaungi Rumah-rumah Tahfizh yang dituang ke dalam bentuk Kauny Quranic School (KQS), sebuah wadah yang memfasilitasi santrinya untuk dapat menambah pemahaman mengenai ilmu-ilmu agama selain ilmu Alquran. Sama halnya dengan Ma'had dan HOTS, Santri-santri KQS juga tidak dikenakan iuran.

Visi Yayasan Askar Kauny Membangun masyarakat muslim yang Ahlul Quran dan mencintai Alquran.

Misi Yayasan Askar Kauny Menjadikan Alquran sebagai budaya masyarakat dengan gerakan Menghafal Alquran Semudah Tersenyum Menjadikan Indonesia bebas buta Alquran.

3.2 Struktur Organisasi



3.3 Kegiatan Usaha

Yayasan askar kauny bergerak dibidang social, dalam program tersebut yayasan askary kauny fokus dalam aspek pendidikan pengajar alquran , wakaf alquran, maupun pembangunan rumah tahfizh dan wakaf dalam pembangunan pesantren. Penelitian ini memfokuskan pada karyawan Yayasan Askar Kauny yang berlokasi JL Bina marga no. 42 cipayung Jakarta timur Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

3.4 Tempat Dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilaksanakan pada Yayasan Askar Kauny yang beralamat di JL Bina marga no. 42 cipayung Jakarta timur Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Mei 2020 s/d juli 2020. Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan rencana penelitian setiap semester oleh setiap dosen tetap USNI ini yang disusun secara sistematis dan metodologi, dimulai dari penyusunan proposal, uji coba instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, dan penyusunan laporan, yang kesemuanya ini direncanakan akan selesai bulan Juli 2020.

3.5 Desain Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:8) metode kuantitatif sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.6 Hipotesis Statistik

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru

didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta - fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoretis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2015:64)

Adapun hipotesis yang akan dikemukakan oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

1. $H_{01} : \beta \leq 0$

Diduga tidak terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

$H_{a1} : \beta > 0$

Diduga terdapat terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

2. $H_{02} : \beta \leq 0$

Diduga tidak terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

$H_{a2} : \beta > 0$

Diduga terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

3. $H_{03} : \beta \leq 0$

Diduga tidak terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

$H_{a3} : \beta > 0$

Diduga terdapat pengaruh pengaruh langsung gaya kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

4. $H_{04}: \beta \leq 0$

Diduga tidak terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

$H_{a4} : \beta > 0$

Diduga terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

5. $H_{05}: \beta \leq 0$

Diduga tidak terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

$H_{a5} : \beta > 0$

Diduga terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

6. $H_{06}: \beta \leq 0$

Diduga tidak terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

$H_{a6}: \beta > 0$

Diduga terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

7. $H_{07}: \beta \leq 0$

Diduga tidak terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

$H_{a7}: \beta > 0$

Diduga terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi kerja karyawan Yayasan Askar Kauny.

3.7 Variabel dan Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri dari dua variabel EKSOGEN, satu variabel ENDOGEN, dan satu variabel intervening. Dalam penelitian ini penulis menggunakan variabel tersebut yang dapat digambarkan dan didefinisikan sebagai berikut:

1. Variabel Endogen (dependen)

a. Definisi Konseptual

Variabel dependen adalah variabel yang diamati dan diukur oleh peneliti dalam sebuah penelitian, untuk menentukan ada tidaknya pengaruh dari variabel independen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Z). Merupakan hasil pekerjaan dari karyawan secara kualitas dan kuantitas yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerja meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama

b. Definisi Operasional

Secara operasional kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan, dan kualitas pekerjaan,

2 Variabel Intervening

a. Definisi konseptual

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah motivasi (Y). Motivasi adalah pendorong atau penggerak perilaku kearah pencapaian tujuan.

b. Definisi Operasional

Motivasi adalah pendorong atau penggerak perilaku karyawan Yayasan Askar Kauny ke arah pencapaian tujuan, yang dapat diukur dengan indikator target kerja, kualitas kerja, tanggung jawab, resiko, komunikasi, kerjasama, pemimpin, keteladanan.

3. Variabel Eksogen (independen)

Variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan terjadinya perubahan. Dengan bahasa lain yang lebih mudah, variabel eksogen yaitu faktor-faktor yang nantinya akan diukur, dipilih, dan dimanipulasi oleh peneliti untuk melihat hubungan dan pengaruh di antara fenomena atau peristiwa yang diteliti atau diamati. Dalam penelitian ini, variabel eksogen yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2).

1) Gaya Kepemimpinan (X_1)

a. Defenisi Koseptual

Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

b. Definisi operasional

Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pimpinan Yayasan Askar Kauny untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yang dapat diukur dengan indikator rasa hormat dari karyawan, kepercayaan, dapat menjadi panutan, motivator, penetapan tujuan, daya dorong, pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hubungan dengan bawahan.

2) Lingkungan Kerja (X₂)

a. Definisi Koseptual

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

b. Definisi operasional

Secara operasional lingkungan kerja Yayasan Askar kauny adalah seluruh sarana dan prasarana yang berada di sekitar karyawan yang dapat di ukur dengan Pengaturan Suhu, Penerangan, Kebersihan, Kebersamaan, Hubungan antar rekan kerja, dan Sikap atau perilaku pegawai.

Tabel 3.1

Operasional Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir
1	Gaya Kepemimpinan (X₁) Juni Priansa (2011:159)	1. Idealized influence	a. Rasa hormat dari karyawan	1,2,3
			b. Kepercayaan	4,5,6
			c. Dapat menjadi Panutan	7,8,9
		2. Inspiration Motivation	a. Motivator	10,11,12
			b. Penetapan Tujuan	13,14,15
			c. Daya Pendorong	16,17,18

			a. Pengembangan Karir	19,20,21
		3. Individualized consideration	b. Menciptakan lingkungan	22,23,24
			c. Hubungan dengan bawahan	25,26
2	Lingkungan Kerja (X₂) (Sri Widodo 2015:95)	1. Lingkungan Kerja Fisik	a. Pengaturan Suhu	1,2,3
			b. Penerangan	4,5,6
			c. Kebersihan	7,8,9,10
		2. Lingkungan Kerja Non Fisik	a. Kebersamaan	11,12,13
			b. Hubungan antar rekan	14,15,16
			c. Sikap atau perilaku pegawai	17,18
3	Motivasi Kerja (Y) Handoko (2015: 249)	1. Kebutuhan akan prestasi	a. Target Kerja	1,2,3
			b. Kualitas Kerja	4,5,6
			c. Tanggung	7,8,9
			d. Resiko	10,11,12
		2. Kebutuhan akan afiliasi	a. Komunikasi	13,14,15
			b. Kerja Sama	16,17,78
		3. Kebutuhan akan Kekuasaan	a. Pemimpin	19,20,21
			b. Keteladanan	22,23
4	Kinerja Karyawan (Z) Wilson Bangun (2012:233)	1. Kualitas Pekerjaan	a. Pekerjaan yang di hasilkan	1,2,3
			b. Kerajinan	4,5,6
			c. Penyelesaian	7,8,9
		2. Kualitas Kerja	a. Melakukan pekerjaan sesuai standar kerja	10,11,12
			b. Ketelitian	13,14,15
			c. Kerapian	16,17,18

4 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2016:93) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Berikut ini contoh tabel skala likert yang akan digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 3.2
Skala Penilaian *Likert*

Pengukuran	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiono (2016:93)

3.8 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pernyataan atau pertanyaan yang ada di dalam kuisisioner akan diukur dengan menggunakan skala *Likert*.

2. Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi ke Yayasan Askar Kauny.

3.9 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari kuisisioner

yang diajukan kepada responden.

- 2) Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis dengan mempelajari berbagai tulisan, buku-buku, jurnal-jurnal penelitian dan internet yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

3.10 Populasi dan Sampel

3.10.1 Populasi Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono (2013:132). Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan Yayasan Askar Kauny berjumlah 124 orang.

3.10.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:81) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Sampel adalah sebagian dari seluruh jumlah populasi yang diambil dari populasi dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dianggap mewakili seluruh anggota populasi. Penentuan responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode survey yaitu mengambil beberapa populasi untuk dijadikan sampel. Salah satu cara penentuan besaran sampel yang memenuhi hitungan itu adalah yang dirumuskan oleh *Slovin*.

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel yang

dicari N = Jumlah populasi

d = Nilai presisi (0,05)

Diketahui : Jumlah populasi (N) =

124 Nilai presisi = 0,05

Dengan demikian jumlah besar sampel dapat dihitung sebagai berikut

$$\begin{aligned} : n &= \frac{124}{124 (0,05)^2 + 1} \\ &= \frac{124}{1,3} \\ &= 95,3 \text{ di bulatkan menjadi } 95 \end{aligned}$$

Dengan demikian jumlah keseluruhan sampel adalah 95 karyawan Yayasan Askar Kauny.

3.11 Metode Analisis Data

3.11.1 Penyebaran Kuesioner

Dalam penelitian ini akan dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 100 kuesioner, selanjutnya akan dipilih sebanyak 95 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian

3.11.2 Analisis Statistik Deskriptif

Pengujian Deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan

gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimal, nilai maximal, mean, dan standart deviasi.

3.11.3 Uji Kelayakan Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor faktor dengan skor total dan bila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif, maka instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid. Validitas dilihat dari angka korelasi pearson pada r_{hitung} harus lebih besar dari r_{tabel} .

Dasar pengambilan

keputusan: $r_{hitung} > r_{tabel} =$

valid

$r_{hitung} < r_{tabel} =$ tidak valid

Uji validitas ini diujicobakan kepada 30 responden. item pertanyaan yang dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel berikut:

Dengan ketentuan bahwa uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} untuk degree of freedom ($df = n-2$). Dalam penelitian ini jumlah sampel (n) adalah 30, maka besarnya df dapat dihitung $30-2 = 28$ dan $\alpha = 0.05$ di dapat r table dengan uji dua sisi = 0.463, jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif. Hasil Uji Validitas pada indikator-indikator penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

1) Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Tabel 3.3

Output Uji Validaitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	r_{hitung}	Posisi	r_{tabel}	Interprestasi
X1.1	0.748	>	0.463	Valid
X1.2	0.681	>	0.463	Valid
X1.3	0.716	>	0.463	Valid
X1.4	0.623	>	0.463	Valid
X1.5	0.637	>	0.463	Valid
X1.6	0.700	>	0.463	Valid
X1.7	0.769	>	0.463	Valid
X1.8	0.699	>	0.463	Valid
X1.9	0.743	>	0.463	Valid
X1.10	0.759	>	0.463	Valid
X1.11	0.755	>	0.463	Valid
X1.12	0.692	>	0.463	Valid
X1.13	0.626	>	0.463	Valid
X1.14	0.685	>	0.463	Valid
X1.15	0.596	>	0.463	Valid
X1.16	0.375	>	0.463	Valid
X1.17	0.541	>	0.463	Valid
X1.18	0.581	>	0.463	Valid
X1.19	0.490	>	0.463	Valid
X1.20	0.595	>	0.463	Valid
X1.21	0.622	>	0.463	Valid
X1.22	0.693	>	0.463	Valid
X1.23	0.125	>	0.463	Valid
X1.24	0.513	>	0.463	Valid
X1.25	0.614	>	0.463	Valid
X1.26	0.538	>	0.463	Valid

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Gaya kepemimpinan yang terdapat pada kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

2) Uji Validitas Lingkungan Kerja

Tabel 3.4

Output Uji Validaitas Variabel Lingkungan Kerja

Pernyataan	r_{hitung}	Posisi	r_{tabel}	Interprestasi
X2.1	0.491	>	0.463	Valid
X2.2	0.414	>	0.463	Valid
X2.3	0.624	>	0.463	Valid
X2.4	0.606	>	0.463	Valid
X2.5	0.619	>	0.463	Valid
X2.6	0.565	>	0.463	Valid
X2.7	0.561	>	0.463	Valid
X2.8	0.582	>	0.463	Valid
X2.9	0.481	>	0.463	Valid
X2.10	0.655	>	0.463	Valid
X2.11	0.627	>	0.463	Valid
X2.12	0.612	>	0.463	Valid
X2.13	0.501	>	0.463	Valid
X2.14	0.530	>	0.463	Valid
X2.15	0.483	>	0.463	Valid
X2.16	0.262	>	0.463	Valid
X2.17	0.520	>	0.463	Valid
X2.18	0.583	>	0.463	Valid

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Lingkungan Kerja yang terdapat pada kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

3) Uji Validitas Motivasi Kerja

Tabel 3.5

Output Uji Validaitas Variabel Motivasi Kerja

Pernyataan	r_{hitung}	Posisi	r_{tabel}	Interprestasi
Y.1	0.588	>	0.463	Valid
Y.2	0.589	>	0.463	Valid
Y.3	0.523	>	0.463	Valid
Y.4	0.607	>	0.463	Valid
Y.5	0.617	>	0.463	Valid
Y.6	0.634	>	0.463	Valid
Y.7	0.706	>	0.463	Valid
Y.8	0.680	>	0.463	Valid
Y.9	0.451	>	0.463	Valid
Y.10	0.501	>	0.463	Valid
Y.11	0.614	>	0.463	Valid
Y.12	0.706	>	0.463	Valid
Y.13	0.697	>	0.463	Valid
Y.14	0.563	>	0.463	Valid
Y.15	0.563	>	0.463	Valid
Y.16	0.561	>	0.463	Valid
Y.17	0.681	>	0.463	Valid
Y.18	0.516	>	0.463	Valid
Y.19	0.382	>	0.463	Valid
Y.20	0.559	>	0.463	Valid
Y.21	0.500	>	0.463	Valid
Y.22	0.576	>	0.463	Valid
Y.23	0.476	>	0.463	Valid

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Motivasi Kerja yang terdapat pada kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

4) Uji Validitas Kinerja Karyawan

Tabel 3.6

Output Uji Validaitas Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan	r_{hitung}	Posisi	r_{tabel}	Interprestasi
Z.1	0.527	>	0.463	Valid
Z.2	0.666	>	0.463	Valid
Z.3	0.468	>	0.463	Valid
Z.4	0.399	>	0.463	Valid
Z.5	0.355	>	0.463	Valid
Z.6	0.369	>	0.463	Valid
Z.7	0.422	>	0.463	Valid
Z.8	0.536	>	0.463	Valid
Z.9	0.191	>	0.463	Valid
Z.10	0.214	>	0.463	Valid
Z.11	0.380	>	0.463	Valid
Z.12	0.170	>	0.463	Valid
Z.13	0.174	>	0.463	Valid
Z.14	0.248	>	0.463	Valid
Z.15	0.095	>	0.463	Valid
Z.16	0.079	>	0.463	Valid
Z.17	0.175	>	0.463	Valid
Z.18	0.271	>	0.463	Valid

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Kinerja Karyawan yang terdapat pada kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

b. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach

Alpha > 0.60. Menurut Sugiyono (2015:365) cara yang digunakan untuk menguji reabilitas kuisioner yaitu dengan menggunakan rumus cronbach alpha.

1) **Variabel Gaya Kepemimpinan**

Tabel 3.7

Output Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	26

Dari 26 instrumen yang valid sebanyak 26 butir, kemudian berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha pada variabel X₁ adalah 0,957 dengan nilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan adalah **Reliabel**.

2) **Variabel Lingkungan Kerja**

Tabel 3.8

Output Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	18

Dari 18 instrumen yang valid sebanyak 18 butir, kemudian berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha pada variabel X₂ adalah 0,890 dengan nilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan pada variabel lingkungan kerja adalah **Reliabel**.

3) Variabel Motivasi Kerja

Tabel 3.9

Output Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	23

Dari 23 instrumen yang valid sebanyak 23 butir, kemudian berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha pada variabel Y adalah 0,928 dengan nilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan pada variabel Motivasi kerja adalah **Reliabel**.

4) Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 3.10

Output Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
.583	18

Dari 18 instrumen yang valid sebanyak 18 butir, kemudian berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha pada variabel Z adalah 0,583 dengan nilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan pada variabel Kinerja Karyawan adalah **Reliabel**.

3.11.4 Uji Asumsi Klasik (Uji Kelayakan Data)

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik *probability plot*. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Uji statistik lain yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik *non-parametric Kolmogorov-Smirnov (K-S)*. Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis:

H₀ : Data residual berdistribusi normal

H_a : Data residual tidak berdistribusi normal

2) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi apabila antar lebih dari dua variabel *independen* memiliki korelasi yang signifikan atau sempurna atau mendekati 1 atau -1. Istilah lain kadang-kadang dipakai adalah kolinieritas, yaitu bila hanya terdapat dua variabel *independen* berkorelasi, maka keadaan itu disebut kolinieritas. Multikolinieritas dapat terjadi karena secara teoritis antar variabel *independen* memang berkorelasi signifikan. Dalam penelitian ini, keberadaan multikolinieritas diidentifikasi melalui besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Bila nilai VIF dibawah angka 10, maka tidak terdapat multikolinieritas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila untuk setiap nilai variabel independen terjadi beberapa skor variabel dependen dengan variansi berbeda. Tujuan dari uji heteroskedastisitas ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual suatu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan :

H₀ : Tidak terjadi heteroskedastisitas

H_a : Terjadi heteroskedastisitas

4) Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi atau hubungan yang terjadi antara anggota-anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada observasi yang menggunakan data *time series*. Untuk mengetahui adanya autokorelasi dalam suatu model regresi

dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji *Durbin Watson (DW)*.

Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Angka $DW > dU$ (*degree upper*=batas atas), maka tidak ada autokorelasi.
- b. Angka $Dw < dL$ (*degree lower*=batas bawah), maka terjadi autokorelasi.
- c. Angka DW diantara dL dan dU ($dL < DW < dU$), maka tidak dapat dideteksi apakah terjadi autokorelasi atau tidak.

3.12 Uji Hipotesis

3.12.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan Menggunakan SPSS

Menurut Siswoyo Haryono (2017:83) analisis jalur merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara variabel. Analisis jalur merupakan bentuk terapan analisis multiregresi yang membantu memudahkan pengujian hipotesis dari hubungan-hubungan antar variabel yang cukup rumit. Dalam analisis jalur, korelasi antar variabel dihubungkan dengan parameter dari model yang dinyatakan dengan diagram jalur atau *path diagram*.

Analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Esensi dari analisis jalur adalah didasarkan pada sistem persamaan linear. Analisis jalur berbeda dengan analisis regresi dimana dalam analisis jalur memungkinkan pengujian dengan variabel *intervening*, Kadir (2015:239). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan motivasi sebagai variabel *intervening*

Beberapa manfaat *path analysis* diantaranya untuk:

- a. Memberikan penjelasan terhadap fenomena yang dipelajari atau

permasalahan yang diteliti.

- b. Membuat prediksi nilai variabel endogen (independen) berdasarkan nilai variabel eksogen (dependen).
- c. Mengetahui faktor dominan yaitu penentu variabel dependen mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel independen, juga untuk mengetahui mekanisme pengaruh jalur-jalur variabel dependen terhadap independen, dan
- d. Pengujian model dengan menggunakan teori *trimming* baik untuk uji reliabilitas dari konsep yang sudah ada maupun konsep baru.

3.12.2 Proses Analisis Jalur

Proses analisis jalur dimulai dari beberapa tahap yaitu variabel Z adalah Gaya kepemimpinan, sedangkan variabel Y adalah motivasi kerja, dan variabel X adalah Lingkungan kerja. Lingkungan kerja (X) dapat mempengaruhi motivasi kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) secara langsung. Sedangkan variabel motivasi kerja (Y) mampu menentukan kinerja karyawan (Z). Sehingga variabel X juga dapat mempengaruhi variabel Z secara tidak langsung melalui variabel Y. Sehingga pengaruh total variabel X terhadap variabel Z adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tak langsung.

3.12.3 SubStruktural 1 dan 2

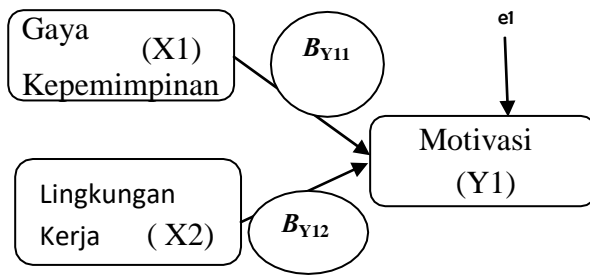
Dalam pengujian analisis jalur ini peneliti akan membagi menjadi 2 struktur penelitian yaitu :

- a. Sub Struktural 1 analisis jalur

Dalam pengujian analisis jalur ini peneliti akan membagi menjadi 2 struktur penelitian yaitu :

Gambar 3.1

SubStruktural 1 Analisis Jalur



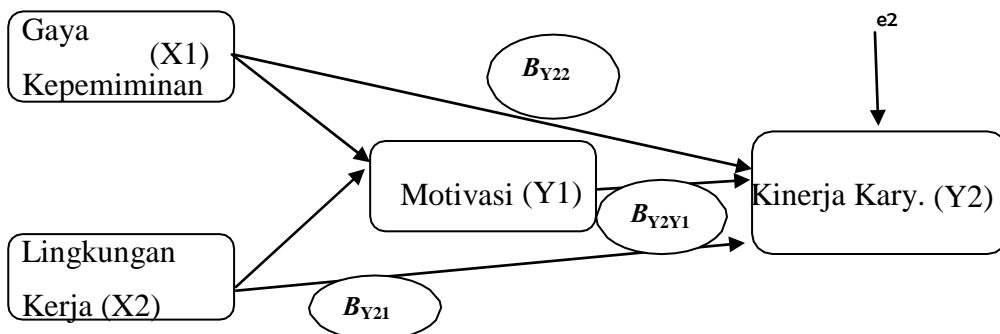
$$Y_1 = X_1 X_2 + B_{Y11} B_{Y12} + \epsilon_1 \text{ SubStruktural 1}$$

Sumber: Data primer diolah oleh Penulis.

b. SubStruktural 2 Analisis Jalur

Gambar 3.2

SubStruktural 2 Analisis Jalur



$$Y_2 = B_{Y22} + B_{Y2Y1} + B_{Y21} + \epsilon_2 \text{ SubStruktural 2}$$

Sumber : Data Primer diolah oleh Penulis.

BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan di Yayasan Askar Kauny dengan memberikan kuesioner kepada karyawan Yayasan Askar Kauny mulai tanggal 30 Juni 2020 sampai dengan 18 Juli 2020. Rincian kuesioner yang disebar adalah:

Tabel 4.1
Penyebaran Kuesioner

Disebar	100
Kembali	95
Rusak	5
Dipakai	95

Dari penjelasan tabel penyebaran kuesioner diatas dapat dijelaskan bahwa sesuai dengan penelitian yang dimana dipakai kuesioner tersebut adalah 95.

4.2 Profil Responden

4.2.1 Usia Responden

Tabel 4.2
Usia Responden

NO	Usia	Jumlah
1	18-21	49
2	22-25	27
3	26-31	18

4	50 - 55	1
	Total	95

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa, untuk memperlihatkan usia karyawan yang ada di yayasan askar kauny yang terdiri dari usia 18 sampai usia 55 tahun. Terlihat dari table 4.2 usia karyawan masih sangat produktif untuk bekerja dengan baik.

4.2.2 Masa Kerja Responden

Tabel 4.3
Masa Kerja Responden

NO	Masa Kerja	Jumlah
1	3-12	57
2	3-5	34
3	6-10	3
4	>10	1
	Total	95

Dari tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa terdapat masa kerja responden yang banyak di bawah masa kerja 1 tahun, dikarenakan banyak tenaga sumber daya manusia yang baru direkrut oleh Yayasan Askar Kauny.

4.2.3 Pendidikan Responden

Tabel 4.4
Pendidikan Responden

NO	Pendidikan Responden	Jumlah
1	SMA/SMK	41
2	Diploma 3	2
3	Strata 1	49
4	Strata 2	3
	Total	95

Dari tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa pendidikan responden kebanyakan adalah strata 1 untuk pendidikan yang ada di Yayasan Askar Kauny. Terlihat sudah memenuhi standart dari jenjang pendidikan.

4.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengenali pola data dan merangkum informasi yang terdapat dalam data. Berikut tabel 4.5 yang menyajikan statistik deskriptif yang terdiri dari mean, standart deviation dan korelasi antar variabel.

Tabel 4.5

Output Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	95	72.00	130.00	114.9579	11.36897
Lingkungan Kerja	95	57.00	90.00	75.6947	7.63819
Motivasi Kerja	95	70.00	115.00	96.6737	10.59350
Kinerja Karyawan	95	68.00	88.00	78.9789	4.39530
Valid N (listwise)	95				

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) pada skor tabel jawaban responden mempunyai skor minimum 72,00 skor maksimum 130,00 dan rata-rata skor total responden 114,9579 dengan standar deviasi 11,36897. Standar deviasi merupakan salah satu ukuran untuk penyebaran data dari rata-ratanya adalah 114,9579.
2. Variabel Lingkungan Kerja (X2) pada skor tabel jawaban responden mempunyai skor minimum 57,00 skor maksimum 90,00 dan rata-rata skor total responden 75,6947 dengan standar deviasi 7,63819. Standar deviasi merupakan salah satu ukuran untuk penyebaran data dari rata-ratanya adalah 75,6947.
3. Variabel Motivasi Kerja (Y) pada skor tabel jawaban responden mempunyai skor minimum 70,00 skor maksimum 115,00 dan rata-rata skor total responden 96,6737 dengan standar deviasi

10,59350. Standar deviasi merupakan salah satu ukuran untuk penyebaran data dari rata-ratanya adalah 96,6737.

4. Variabel Kinerja Karyawan (Z) pada skor tabel jawaban responden mempunyai skor minimum 68,00 skor maksimum 88,00 dan rata-rata skor total responden 78,9789 dengan standar deviasi 4,39530. Standar deviasi merupakan salah satu ukuran untuk penyebaran data dari rata-ratanya adalah 78,9789.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Table 4.6

Output Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
N		95	95	95	95
Normal	Mean	114.9579	75.6947	96.6737	78.9789
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	11.36897	7.63819	10.59350	4.39530
Most Extreme	Absolute	.132	.125	.092	.088
Differences	Positive	.093	.125	.084	.088
	Negative	-.132	-.062	-.092	-.088
	Test Statistic	.132	.125	.092	.088
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 ^c	.001 ^c	.045 ^c	.067 ^c

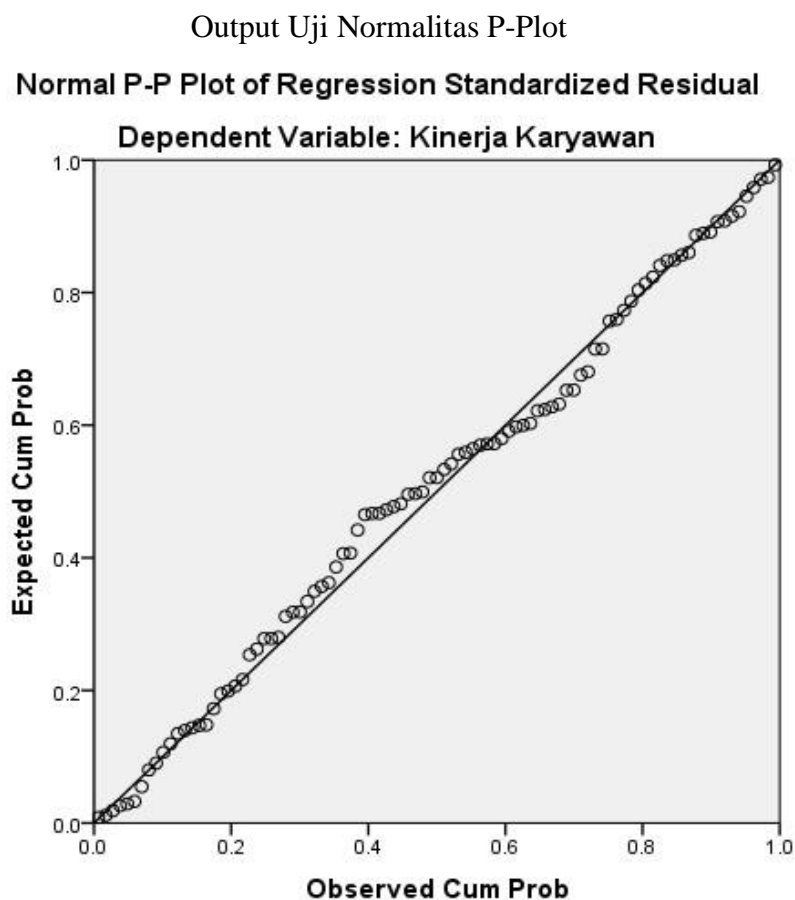
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan 0,000, variabel lingkungan kerja 0.001, variabel Motivasi kerja 0,045, dan variabel kinerja karyawan 0,067. Nilai signifikansi keempat variabel diatas lebih besar dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat data yang telah dilakukan pengujian berdistribusi normal. Hal ini juga didukung dengan pengujian P-P Plot .

Gambar 4.1



Berdasarkan Gambar 4.1 output P-Plot diatas, penyebaran data sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal grafik tersebut, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

4.4.2 Uji Multikolonieritas

Tabel 4.7
Output Uji Multikolonieritas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	49.087	3.479		14.109	.000		
	Gaya Kepemimpinan	.005	.037	.012	.131	.896	.563	1.777
	Lingkungan Kerja	.017	.082	.029	.206	.837	.249	4.013
	Motivasi Kerja	.290	.059	.699	4.947	.000	.254	3.929

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji multikolonieritas di atas, diketahui bahwa nilai VIF variabel bebas semua menunjukkan angka di atas angka 10, jadi terdapat multikolonieritas diantara ketiga variabel bebas yang digunakan. Dan nilai tolerance semua variabel lebih besar dari 0,1 maka terjadi multikolonieritas diantara ketiga variabel bebas yang digunakan.

4.4.3 Uji Autokorelasi

Tabel 4.8
Output Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.733 ^a	.537	.522	3.03942	2.306

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

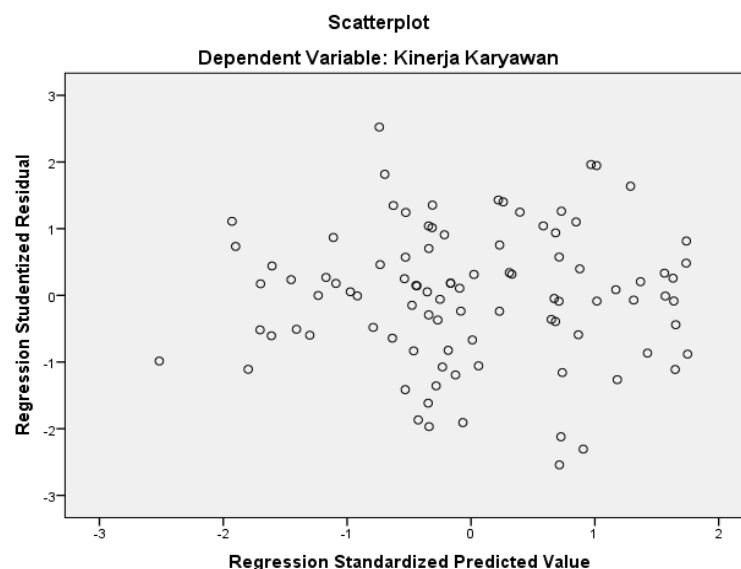
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan table 4.8 hasil uji autokorelasi diatas, diketahui bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 2,306. Sedangkan nilai DU (degree upper) berdasarkan jumlah responden sebanyak 95 dan tiga variabel bebas yang digunakan, maka didapatkan nilai DU sebesar 1.731 dan untuk nilai 4-DU sebesar 2.567 Syarat uji autokorelasi yaitu apabila $DU < DW < 4-DU$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi atau tidak terdapat autokorelasi positif maupun negatif. Pada hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa $1.731 < 2,306 < 2.567$ yang artinya tidak ada autokorelasi atau tidak terdapat autokorelasi positif maupun negatif pada penelitian ini.

4.4.4 Uji Heterokedastisitas

Gambar 4.2

Output Uji Heterokedastisitas



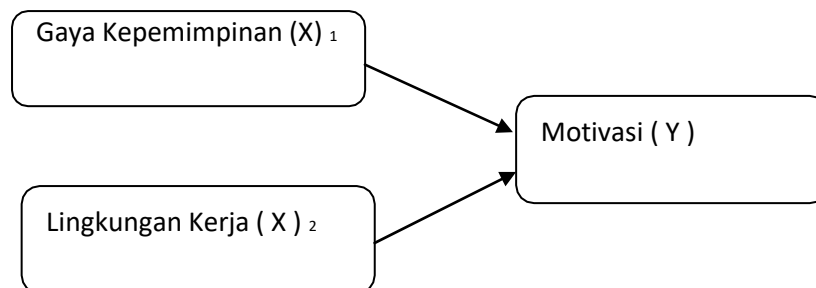
Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada gambar 4.6 output scatterplot diatas, didapatkan diagram scatterplot menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu y dan tidak membentuk pola tertentu, maka artinya tidak terjadi heterokedastisitas.

4.5 Uji Hipotesis dengan Analisis Jalur

Dalam uji hipotesis dengan analisis jalur ini peneliti membagi menjadi dua struktur/ model untuk penelitian, dengan penjelasan sebagai berikut:

4.5.1 Struktur 1

Gambar 4.3 Struktur 1 Analisis Jalur



Selanjutnya peneliti melakukan pengolahan data berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang ada dengan bantuan program SPSS 22, berikut adalah hasil pengolahan data regresi struktur 1.

Tabel 4.9
 Hasil Regresi Struktur 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863 ^a	.746	.740	5.40195

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas didapatkan nilai Adjustes R Square sebesar 0.740 atau 74% hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 74% sementara sisanya 26% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian atau tidak diteliti. Dari nilai Adjustes R square didapatkan e1 dengan rumus :

$$e1 = \sqrt{(1 - 0,740)}$$

$$= 0,26$$

Tabel 4.10

Output Uji Analisis jalur

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.182	6.182		.191	.849
Gaya Kepemimpinan	.130	.064	.140	2.036	.045
Lingkungan Kerja	1.064	.095	.767	11.184	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan gambar 4.9 diperoleh hasil pengujian Uji t. Nilai T_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai T_{Tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5$) dengan uji 2 arah, nilai $T_{Tabel}(\alpha;df)$ atau (005;91) adalah 1.986. Dan berikut adalah hasil pengujian hipotesis uji t :

a. Gaya kepemimpinan terhadap motivasi

Terlihat bahwa pada kolom T_{hitung} dan kolom Sig. (Signifikan) pada tabel; Coefisicients, didapat hasil T_{hitung} Sebesar $2,036 > T_{Tabel}$ Sebesar 1.986, Dan signya sebesar $0,045 > 0,05$, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh Langsung POSITIF dan Signifikan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dengan Koefisienn Beta atau Koefisien Jalurnya Sebesar 0,140.

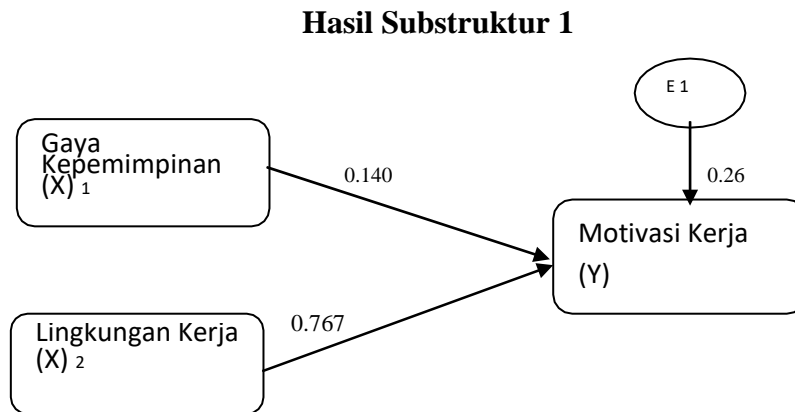
b. Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Terlihat bahwa pada kolom T_{hitung} dan kolom Sig. (Signifikan) pada tabel Coefisicients, didapat hasil T_{hitung} Sebesar $11.184 > T_{Tabel}$ Sebesar 1.986, dan signya sebesar $0,000 > 0,05$, Maka disimpulkan H_0 Ditolak dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh Langsung POSITIF dan Signifikan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dengan Koefisienn Beta atau Jalurnya Sebesar 0,767.

Nilai signifikasi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,045 dan lingkungan kerja sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa regresi struktur 1

berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian diperoleh diagram jalur struktur 1 sebagai berikut:

Gambar 4.4



Berdasarkan data output koefisien regresi struktur 1 didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 1,182 + 0,130 X_1 + 1,064 X_2$$

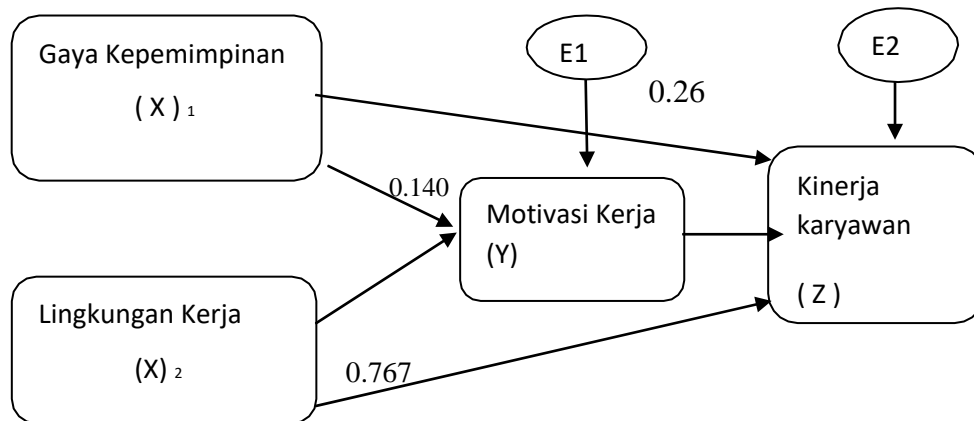
Dari persamaan regresi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Konstanta (a) = 1,182 menunjukkan bahwa jika sebelum ada pengaruh dari variabel bebas (gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja) = 0, maka motivasi karyawan di Yayasan Askar Kauny adalah sebesar 1,182.
- b. Koefisien regresi gaya kepemimpinan = 0,130 menunjukkan ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi, hal ini berarti jika variabel gaya kepemimpinan naik, maka motivasi akan naik dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.

c. Koefisien regresi lingkungan kerja = 1,064 menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja dengan motivasi, hal ini berarti jika variabel lingkungan kerja naik, maka motivasi akan naik dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.

4.5.2 Substruktur 2

Gambar 4.5
Struktur 2 analisis Jalur



Selanjutnya melakukan pengolahan data berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang ada dengan bantuan program SPSS 22, berikut adalah hasil pengolahan data regresi struktur 2.

Tabel 4.11

Hasil Regresi Struktur 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.553	.538	2.43773

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

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas didapatkan nilai Adjusted R Square sebesar 0.538 atau 53,8 %. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh variable gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 53,8 % sementara sisanya 46,2 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian atau tidak diteliti. Dari nilai Adjustes R square didapatkan e2 dengan rumus:

$$e2 = \sqrt{1 - 0.538}$$

$$= 0,462$$

Tabel 4.12

Output Uji Analisis Jalur

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	46.305	3.976		11.647	.000
Gaya Kepemimpinan	.084	.042	.195	2.013	.047
Lingkungan Kerja	.144	.071	.231	2.021	.046
Motivasi Kerja	.137	.038	.403	3.599	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan table 4.12 diperoleh hasil pengujian Uji t. Nilai T_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai T_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5$) dengan uji 2 arah, nilai $T_{tabel} (\alpha; df)$ atau (005;91) adalah 1.986. Dan berikut adalah hasil pengujian hipotesis uji t :

a. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Terlihat bahwa pada kolom T_{hitung} dan kolom Sig. (Signifikan) pada tabel; Coefisicients, didapat hasil T_{hitung} Sebesar $2.013 > T_{Tabel}$ Sebesar 1.986, Dan Signya Sebesar $0,047 > 0,05$, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta atau koefisien jalurnya Sebesar 0,195.

b. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terlihat bahwa pada kolom T_{hitung} dan kolom Sig. (Signifikan) pada tabel Coefisicients, didapat hasil T_{hitung} Sebesar $2.021 > T_{Tabel}$ Sebesar 1.986, dan Signya Sebesar $0,46 > 0,05$, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh Langsung positif dan Signifikan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien beta atau Koefisienn Jalurnya Sebesar 0,231

c. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

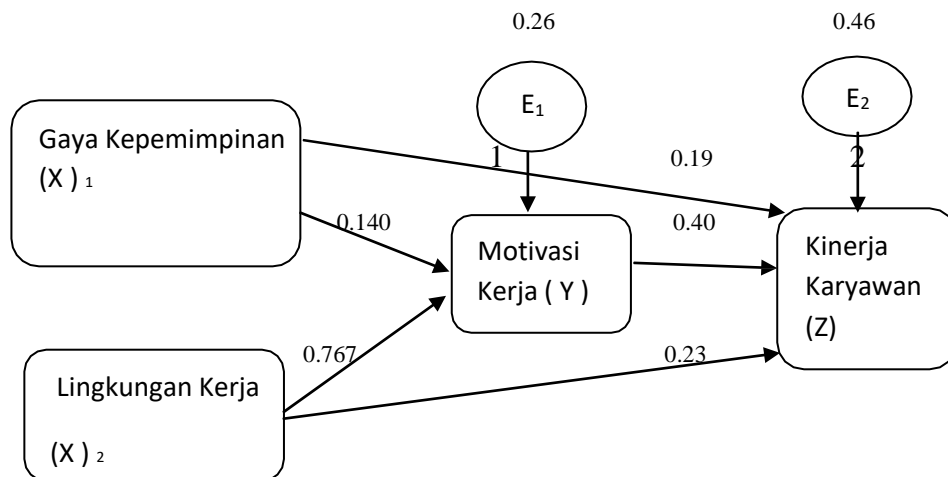
Terlihat bahwa pada kolom T_{hitung} dan kolom Sig. (Signifikan) pada tabel; Coefisicients, didapat hasil T_{hitung} Sebesar $3.599 > T_{Tabel}$

Sebesar 1.986, Dan Signya Sebesar $0,001 > 0,05$, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh langsung positif dan Signifikan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta atau koefisien jalurnya Sebesar 0.403

Dengan demikian diperoleh diagram jalur struktur 2 sebagai berikut :

Gambar 4.6

Hasil regresi struktur 2 setelah pengolahan data



Berdasarkan data output koefisien regresi struktur 2 didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$Z = 46.305 + 0,84 X_1 + 0,144 X_2 + 0,137 Y$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Konstanta (a) = 46.305 menunjukkan bahwa jika sebelum ada

pengaruh dari variabel bebas (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja) = 0, maka kinerja karyawan Yayasan Askar Kauny adalah sebesar 46.305.

- b. Koefisien regresi gaya kepemimpinan = 0,084 menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, hal ini berarti jika variabel gaya kepemimpinan naik, maka kinerja karyawan akan naik dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.
- c. Koefisien regresi lingkungan kerja = 0,144 menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan, hal ini berarti jika variabel lingkungan kerja naik maka kinerja karyawan akan naik dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.
- d. Koefisien regresi motivasi kerja = 0,137 menunjukkan adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, hal ini berarti jika variabel motivasi kerja naik, maka kinerja karyawan akan naik dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.

4.6 Pembahasan Hasil Uji Analisis Jalur

Berdasarkan data yang didapat dari pengujian hipotesis analisis jalur struktur 1 dan struktur 2 didapatkan hasil sebagai berikut pengaruh langsung dan signifikan sebagai berikut:

4.6.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi gaya kepemimpinan sebesar $0,045 < 0,05$ dan secara langsung berpengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,14 (14%). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.6.2 Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi lingkungan kerja sebesar $0,000 < 0,05$ dan secara langsung terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,76 (76%). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja.

4.6.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi gaya kepemimpinan sebesar $0,047 < 0,05$ dan secara langsung terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,19 (19%). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi lingkungan kerja sebesar $0,046 < 0,05$ dan secara langsung terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,23 (23%). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikansi motivasi kerja sebesar 0,001 < 0,05 dan secara langsung terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,40 (40%). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.6 Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,14. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah perkalian antara beta gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dengan beta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yaitu: $0,19 \times 0,40 = 0,07$, maka pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0,14 + 0,07 = 0,21$. Berdasarkan hasil diatas diperoleh nilai pengaruh langsung 0,14 dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,21 artinya nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.7 Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Diketahui pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,76. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja adalah perkalian antara beta lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dengan beta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yaitu: $0,23 \times 0,40 = 0,09$, maka pengaruh total yang diberikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: $0,76 + 0,09 = 0,85$. Berdasarkan hasil diatas diperoleh nilai pengaruh langsung 0,76 dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,85 artinya nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung lingkungan kerja melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.13

Rekapitulasi Uji Analisis Jalur

NO	Analisis Jalur	Nilai Siginifikan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	0,045	0,14	-	-	Berpengaruh Langsung dan signifikan
2	Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	0,000	0,76	-	-	Berpengaruh langsung dan signifikan
3	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	0,047	0,19	-	-	Berpengaruh langsung dan signifikan
4	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	0,046	0,23	-	-	Berpengaruh langsung dan signifikan
5	Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	0,001	0,40	-	-	Berpengaruh langsung dan signifikan
6	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	0,045	0,14	0,07	0,21	Berpengaruh Signifikan
7	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Melalui Motivasi Kerja	0,000	0,76	0,09	0,85	Berpengaruh Signifikan

4.7 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Teori dan Penelitian Terdahulu

4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis analisis jalur struktur 1 dan struktur 2 (uji path analisis) yang telah diteliti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Hal ini mendukung pendapat Rivai (2014 : 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap

bawahan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yayan Alfian Nugraha (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. General Finance Cabang Serang” yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel Y (motivasi kerja karyawan).

4.7.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis analisis jalur struktur 1 dan struktur 2 (uji path analisis) yang telah diteliti bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Hal ini mendukung pendapat (Sri Widodo 2015:95) Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang

dilakukan oleh Jayaweera (2015), bahwa adanya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Audrey (2017) bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja yang positif pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla).

4.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis analisis jalur struktur 1 dan struktur 2 (uji path analisis) yang telah diteliti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini mendukung pendapat Thoha (2012:49) yang mengemukakan bahwa : Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bryan Johannes Tampi (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional sales manado). Bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional sales manado).

4.7.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis analisis jalur struktur 1 dan struktur 2 (uji path analisis) yang telah diteliti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Hal ini mendukung pendapat Herman (2015:38) mendefinisikan Lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi - fungsi atau aktivitas - aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor - faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rannie dkk (2016) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Kota Tomohon). Bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olah Raga Kota Tomohon.

4.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis analisis jalur struktur 1 dan struktur 2 (uji path analisis) yang telah diteliti bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung pendapat Hasibuan (2014: 95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau kerja sama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kesuksesan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cynthia (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Keramik Diamond Industries. Bahwa variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Keramik Diamond Industries.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Sesuai dengan hasil uji t pada tiap variabel bebas, diketahui nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi didapat hasil T_{hitung} Sebesar 2,036 > T_{Tabel} Sebesar 1.986, Dan Signya Sebesar 0,045 > 0,05, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh Langsung Dan Signifikan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.
2. Sesuai dengan hasil uji t pada tiap variabel bebas, diketahui nilai signifikansi Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja, didapat hasil T_{hitung} Sebesar 11.184 > T_{Tabel} Sebesar 1.986, dan Signya Sebesar 0,000 > 0,05, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh Langsung Dan Signifikan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.
3. Sesuai dengan hasil uji t pada tiap variabel bebas, diketahui nilai signifikansi Gaya Kepeimpinan terhadap Kinerja Karyawan, didapat hasil T_{hitung} Sebesar 2.013 > T_{Tabel} Sebesar 1.986, Dan Signya Sebesar 0,047 > 0,05, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat pengaruh langsung dan signifikan Gaya

Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalurnya sebesar 0,195.

4. Sesuai dengan hasil uji t pada tiap variabel bebas, diketahui nilai signifikansi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, didapat hasil T_{hitung} sebesar $2.021 > T_{Tabel}$ sebesar 1.986 , dan Signya sebesar $0,46 > 0,05$, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh Langsung dan Signifikan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.
5. Sesuai dengan hasil uji t pada tiap variabel bebas, diketahui nilai signifikansi Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, didapat hasil T_{hitung} sebesar $3.599 > T_{Tabel}$ sebesar 1.986 , Dan Signya sebesar $0,001 > 0,05$, Maka disimpulkan H_0 Ditolak Dan H_a Diterima, Artinya Terdapat Pengaruh langsung dan Signifikan Motivasi terhadap kinerja karyawan.
6. Gaya Kepemimpinan belum berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar $0,14$ sedangkan pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar $0,07$. Hasil perhitungan menunjukkan besar pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya motivasi belum mampu menjadi intervening untuk meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $0,76$ sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan

kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening sebesar 0,09. Adanya motivasi dapat meningkatkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut :

- a. Pada variabel gaya kepemimpinan indikator terendah yaitu pengembangan karir seharusnya perusahaan dapat memberikan peluang yang bagus untuk karyawan agar nantinya mendorong karyawan agar dapat menciptakan sebuah inovasi maupun gagasan baru dalam pengembangan karirnya.
- b. Pada variabel lingkungan kerja indikator terendah yaitu pengaturan suhu diharapkan dapat memperhatikan fasilitas karyawan untuk kelancaran dan kenyamanan sehingga karyawan dapat lebih meningkatkan kinerja.
- c. Pada variabel motivasi kerja indikator terendah yaitu komunikasi seharusnya pimpinan maupun antar karyawan memperbaiki komunikasi baik dalam pekerjaan maupun di lingkungan sekitar kantor agar tumbuh rasa saling menghormati, menghargai, menciptakan keharmonisan serta kerjasama yang lebih solid agar karyawan dapat lebih baik dalam bekerja.
- d. Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi harus dipertahankan dan ditingkatkan agar Yayasan Askar Kauny Jakarta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada variabel kinerja

karyawan yaitu pekerjaan yang dihasilkan, seharusnya perusahaan memberikan inovasi serta motivasi kepada karyawan agar target perusahaan dapat tercapai.