



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA PT. PLN (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA TIMUR AREA JEMBER**

*THE INFLUENCES OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT  
TOWARDS THE EMPLOYEES'S PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION  
AS AN INTERVENING VARIABLE IN PT PLN (PERSERO) DISTRIBUTION OF  
EAST JAVA IN JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh:

**ALDILLA ISTIKA GUMILANG**  
120810201133

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA PT. PLN (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA TIMUR AREA JEMBER**

*THE INFLUENCES OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT  
TOWARDS THE EMPLOYEES'S PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION  
AS INTERVENING VARIABLE IN PT PLN (PERSERO) DISTRIBUTION OF  
EAST JAVA IN JEMBER*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

**ALDILLA ISTIKA GUMILANG**

**120810201133**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

**KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**

**UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Aldilla Istika Gumilang  
NIM : 120810201133  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada PT.PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat ini adalah hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan hasil karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus saya junjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember 14 November 2016

Yang menyatakan

Aldilla Istika Gumilang

120810201133

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja  
Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai  
Variabel Mediasi pada PT.PLN (persero) Distribusi Jawa  
Timur Area Jember.

Nama : Aldilla Istika Gumilang

NIM : 120810201133

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal: 14 November 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Budi Nurhardjo M.Si  
NIP. 195703101984031003

Ariwan Joko N.S.E, M.M  
NIP. 196910071998021008

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M  
NIP. 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja  
Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT.PLN (Persero)  
Distribusi Jawa Timur Area Jember

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Aldilla Istika Gumilang**

**NIM : 120810201133**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

08 Desember 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Purnamie Titisari S.E., M.si : (.....)**

**NIP. 197501062000032001**

**Sekretaris : Dewi Prihantini S.E.M.M., P.hD : (.....)**

**NIP. 196903291993032001**

**Anggota : Dra. Susanti Prasetyaningtiyas M.Si : (.....)**

**NIP. 196609181992032002**

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember



**Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,AK,CA**  
**NIP. 197107271995121001**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua saya, Ibu Purwati dan Bapak Ismani.
2. Kakak saya Adisti Nawang Istikafuri serta adik-adik saya Rochmadia Istika Suspramirda dan Rochmadian Istika Suspramirda.
3. Bapak Drs. Budi Nurhardjo, M.si dan Bapak Ariwan Djoko.N,SE,MM selaku dosen pembimbing.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
5. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012.
6. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

Pendidikan mempunyai akar yang pahit, tapi buahnya manis.

**(Aristoteles)**

*You Only Live Once, But If You Do It Right, Once Is Enough*

**(Mae West)**

*Life Is Either A Daring Adventure Or Nothing At All*

**(Helen Keller)**

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu.

**(Q.S Al Insyirah : 6-8)**

## RINGKASAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT.PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember;** Aldilla Istika Gumilang, 120810201133, 2016 : 115 halaman ; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Guna mencapai tujuan yang diinginkan maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Beberapa faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja serta motivasi. Keberadaan seorang pemimpin yang baik dalam melaksanakan tugasnya ditambah dengan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan motivasi sekaligus meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengambil objek penelitian PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember.

Penelitian ini adalah penelitian *explanatory research* dengan mengambil objek pada PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember. Penelitian ini mengambil sampel seluruh pegawai tetap pada objek penelitian yang berjumlah 65 orang dengan menggunakan teknik sampling sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada analisis jalur (*path analysis*).

Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan sebesar 20,8%, lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) sebesar 32,8%, gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) sebesar 22,2%, lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi (Z) sebesar 65,2%, motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) sebesar 38,5% pada karyawan PT.PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember.

## SUMMARY

**The Influences of Leadership Style and Work Environment Towards Employees's Performance through Motivation as an Intervening Variable in PT. PLN (persero) Distribution of East Java in Jember.** Aldilla Istika gumilang, 120810201133 : 2016 : 115 pages ; Management Faculty of Economy and Bussiness University of Jember.

Human resources have a position in the strategic , this means that the man playing an important role in put up to an end .To reach a desired goal we need to the management of human resources adequately so contrivances high quality human resources , loyal and achievement .Several factors that influence on the employee performance is leadership style, work environment and motivation .The existence of a good leader to carry out their assignment coupled with the good condition of work environment will be increase the motivation as well increasing employee performance . This research aims to review the influence of leadership style and work environment on performance with the motivation as variable mediation .This research take object at PT.PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember.

This research is explanatory research by taking objects on PT.PLN ( persero) Distribusi Jawa Timur Area jember .This research take a sample all permanent staff at this object research were 65 persons using technique sampling census .Instrument the analysis used in this research is analysis path analysis.

The result of this research is leadership style ( $X_1$ ) influential significantly to employee's performance (Y) with 20,8% , work environment ( $X_2$ ) significant on performance (Y) with 32,8% , leadership style ( $X_1$ ) influential significantly to motivation (Z) with 22,2% , work environment ( $X_2$ ) influential significantly to motivation (Z) with 65,3% , motivation (Z) influential significantly to employee performance (Y) with 38,5% at PT.PLN ( persero ) Distribusi Jawa Timur Area Jember.

## PRAKARTA

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, hidayah serta karunia-Nya serta tidak lupa shollowat serta salam penulis curahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi saya dengan judul analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember. Skripsi ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi strata satu (S1) pada fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa didalam penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan pihak-pihak yang dengan suka rela membantu agar terselesaikannya skripsi ini, untuk itu penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E.,M.M.,Ak.CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono,M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan Bapak Drs. Marmono S.,M.Si., selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember serta Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E,MM., selaku ketua program studi S1 Manajemen.
3. Bapak Drs. Budi Nurhardjo,M.si selaku dosen pembimbing utama yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberi bimbingan agar terciptanya skripsi yang sempurna.
4. Bapak Ariwan Djoko.N,SE,MM selaku dosen pembimbing anggota yang telah memberi semangat serta motivasi untuk penulisan skripsi ini.
5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang turut membantu dalam memberikan informasi penting yang berkaitan dengan perkuliahan maupun sampai penyelesaian tugas akhir.
6. Kedua orang tuaku Ibu Purwati dan Bapak Ismani yang telah memberikan doa, semangat serta kasih sayang secara tulus serta selalu memberi motivasi dan nasehat kepada saya. Kalian adalah orang tua juara satu seluruh dunia bagi saya.
7. Kakak saya Adisti Nawang Istikafuri serta adik-adik saya Rochmadia istika suspramirda dan Rochmadian Istika Suspramirda. Terima kasih atas doa dan semangat yang telah kalian berikan.
8. Keluarga di Bondowoso Ibu Sri Sulastri dan Bapak Suhartono. Rhiza Fajar, Dhinda Dewi, Bella Novita. Terima kasih atas semangat dan motivasi dalam segala hal.
9. Ayu Kusumawati terima kasih telah selalu memberi semangat dan motivasi untuk terselesaikannya skripsi ini.

10. Nailin, Dian Ary, Andri Tri, Fardiansyah Rezfah, Dwi Prastya, Afifi, Kautsar, Alim Bainana yang selalu bersama-sama menunggu dosen untuk bimbingan atau hanya sekedar ngopi di kantin senang bisa mengenal kalian.
11. Wendra, Virدينho, Dani, Fatik, Devan, Feri, Anshori, Hylda dan teman-teman kos lain. Kalian adalah orang-orang pertama yang saya kenal di Jember, terima kasih atas canda tawa yang kalian berikan.
12. Dan semua pihak yang tak bisa saya sebutkan satu-persatu yang telah membantu dalam pengerjaan skripsi ini sehingga bisa selesai dengan maksimal.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepadasemua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan Skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 14 November 2016

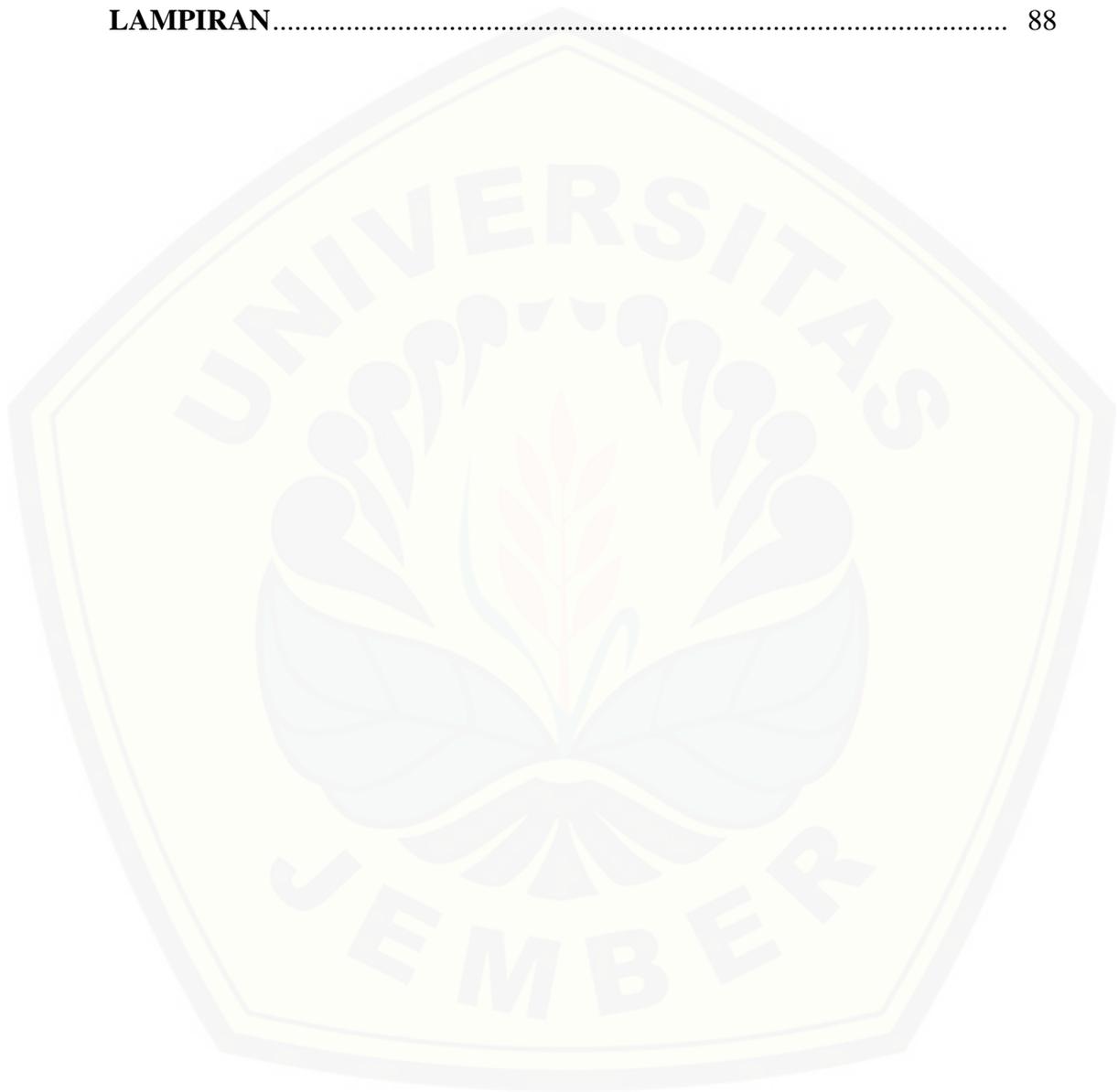
Penulis

DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>PRAKARTA</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar belakang Masalah.....	<b>1</b>
1.2 Rumusan Masalah .....	<b>6</b>
1.3 Tujuan Penelitian.....	<b>6</b>
1.4 Manfaat Penelitian.....	<b>7</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	<b>8</b>
2.1.2 Lingkungan Kerja.....	<b>13</b>
2.1.3 Motivasi .....	<b>16</b>
2.1.4 Kinerja .....	<b>20</b>
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4 Hipotesis Penelitian</b> .....	<b>28</b>
2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	<b>28</b>
2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja .....	<b>29</b>
2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi.....	<b>30</b>
2.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi .....	<b>30</b>
2.4.5 Motivasi Terhadap Kinerja .....	<b>31</b>
<b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data</b> .....	<b>32</b>
<b>3.4 Metode Pengumpuln Data</b> .....	<b>33</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel</b> .....	<b>34</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel</b> .....	<b>34</b>

3.6.1	Gaya Kepemimpinan.....	34
3.6.2	Lingkungan Kerja.....	35
3.6.3	Motivasi .....	36
3.6.4	Kinerja.....	37
<b>3.7</b>	<b>Skala Pengukuran.....</b>	<b>38</b>
<b>3.8</b>	<b>Metode Analisis Data.....</b>	<b>39</b>
3.8.1	Uji Instrumen .....	39
3.8.2	Uji Normalitas data .....	41
<b>3.9</b>	<b>Metode Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....</b>	<b>41</b>
<b>3.10</b>	<b>Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>43</b>
<b>3.11</b>	<b>Uji Hipotesis.....</b>	<b>44</b>
<b>3.12</b>	<b>Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>47</b>
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.</b>	<b>Hasil Penelitian.....</b>	<b>49</b>
4.1.1	Gambaran Umum PT. PLN (Persero) .....	49
4.1.2	Visi dan Misi PT. PLN (Persero) .....	50
4.1.3	Tugas PT. PLN (Persero) .....	51
4.1.4	Struktur Organisasi .....	51
<b>4.2.</b>	<b>Diskripsi Variabel Penelitian.....</b>	<b>54</b>
4.2.1	Karakteristik Responden .....	55
4.2.2	Diskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	57
4.2.3	Diskripsi Variabel Lingkungan Kerja .....	57
4.2.4	Diskripsi Variabel Motivasi.....	58
4.2.5	Diskripsi Variabel Kinerja .....	59
<b>4.3</b>	<b>Hasil Analisis .....</b>	<b>60</b>
4.3.1	Uji Validitas .....	60
4.3.2	Uji Reliabilitas .....	62
4.3.3	Uji Normalitas Data .....	63
4.3.4	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	64
4.3.5	Uji Asumsi Klasik.....	66
4.3.6	Uji Hipotesis .....	71
4.3.7	Perhitungan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	73
<b>4.4</b>	<b>Pembahasan Hasil Penelitian.....</b>	<b>75</b>
4.4.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Jember .....	75
4.4.2	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Jember .....	76
4.4.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Jember.....	77
4.4.4	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Jember.....	78
4.4.5	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Area Jember.....	79

<b>4.5 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>80</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>81</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>81</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>81</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>83</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>



**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	25
4.1 Karakteristik Responden Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember Berdasarkan Usia.....	55
4.2 Karakteristik Responden Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
4.3 Karakteristik Responden Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
4.4 Diskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	57
4.5 Diskripsi Variabel Lingkungan Kerja .....	58
4.6 Diskripsi Variabel Motivasi .....	59
4.7 Diskripsi Variabel Kinerja .....	60
4.8 Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan .....	61
4.9 Validitas Instrumen Variabel Lingkungan Kerja .....	61
4.10 Validitas Instrumen Variabel Motivasi .....	61
4.11 Validitas Instrumen Variabel Kinerja .....	62
4.12 Hasil Uji Reliabilitas .....	62
4.13 Hasil Uji Normalitas Data.....	63
4.14 Nilai Koefisien Jalur .....	64
4.15 Nilai VIF dan TOL pada Model Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Motivasi (Z) .....	69
4.16.. Nilai VIF dan TOL pada Model Regresi Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi (Z) Terhadap Kinerja (Y).....	69
4.17 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis .....	72

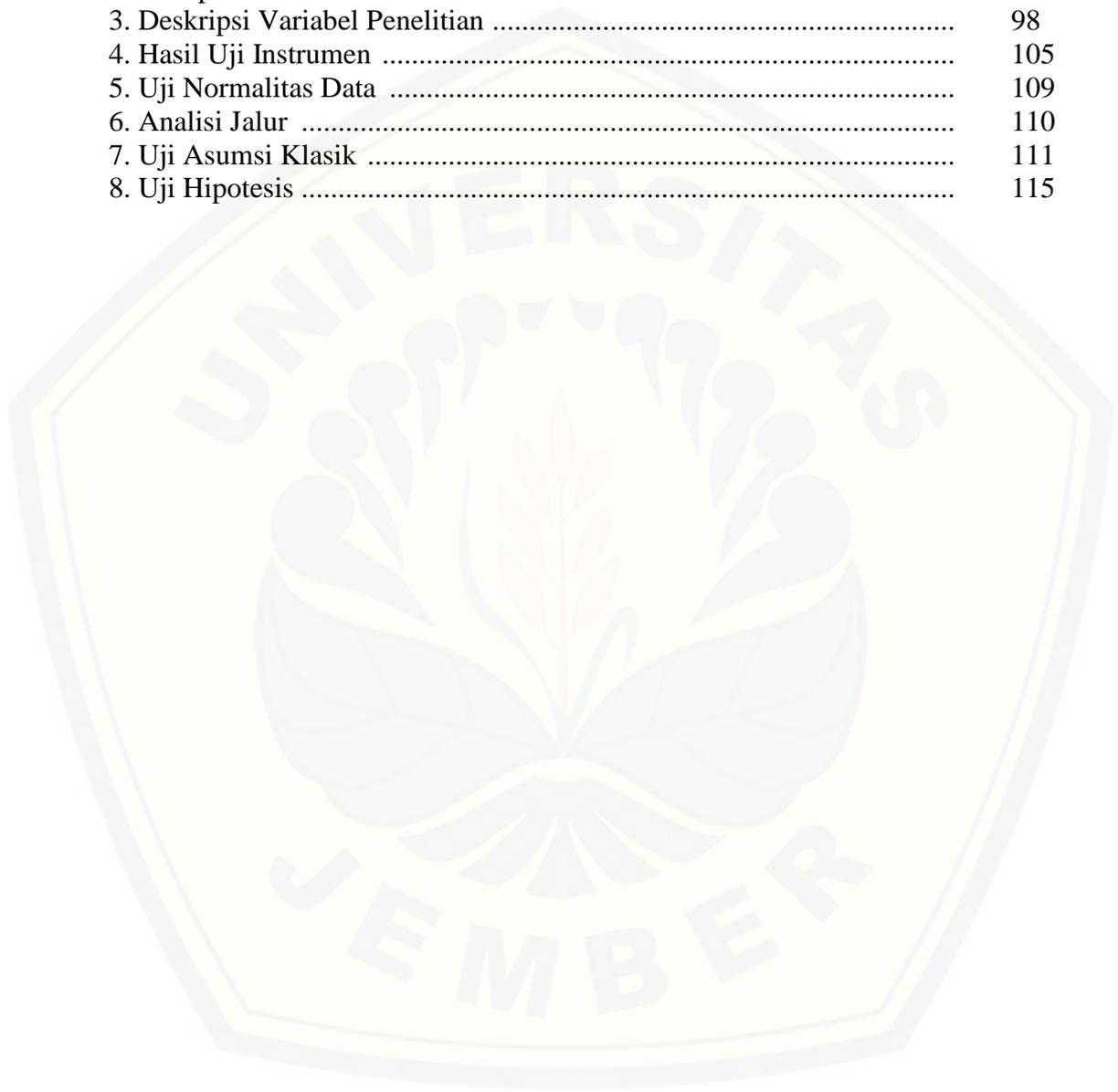
**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	28
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	47
4.1 Bagan Struktur Organisasi .....	52
4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur .....	66
4.3 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan Pertama.....	67
4.4 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan Kedua .....	68
4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama.....	70
4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua.....	71



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
1. Kuisisioner Penelitian .....	90
2. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner .....	95
3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	98
4. Hasil Uji Instrumen .....	105
5. Uji Normalitas Data .....	109
6. Analisa Jalur .....	110
7. Uji Asumsi Klasik .....	111
8. Uji Hipotesis .....	115



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan baik itu perusahaan jasa maupun manufaktur dan pada suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek penting, salah satu aspek yang terpenting adalah dari bagian sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Guna mencapai tujuan yang diinginkan maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Hasibuan (2007) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Salah satu acuan untuk dapat menilai bahwa sebuah perusahaan itu berhasil mengelola sumber daya manusia dengan baik adalah kinerja karyawan, dengan kinerja karyawan yang baik akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Kualitas sumberdaya manusia mutlak harus ditingkatkan sejalan dengan era globalisasi di segala bidang. Organisasi yang mampu bersaing dan bertahan di masa yang akan datang adalah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based worked*) dan memiliki berbagai keterampilan dan keahlian. Sumber daya manusia yang bertumpu pada "*skills*" akan menjadi tuntutan kebutuhan organisasi di

masa yang akan datang karena kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan sangat tergantung pada unsur manusianya.

Moeheriono (2009) mendefinisikan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh dari tingkat pencapaian pelaksanaan sesuai dengan visi dan misi yang diberlakukan di perusahaan. Berbagai cara dilakukan perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya seperti dengan program pendidikan dan pelatihan, pemberian bonus ( *reward* ), pemberian motivasi kepada para karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi para karyawan, hal ini harus dilakukan guna mendapatkan sumberdaya manusia di dalam perusahaan atau organisasi.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi adalah motivasi. Faktor motivasi bisa dipengaruhi oleh faktor internal yakni faktor dari dalam dan faktor eksternal yaitu faktor motivasi yang dipengaruhi oleh lingkungan, atau berkembang melalui proses interaksinya dengan lingkungan organisasi. Motivasi merupakan faktor yang sangat diperlukan oleh semua orang termasuk karyawan. Motivasi diperlukan untuk menjalankan kehidupan, memimpin sekelompok orang dan mencapai tujuan organisasi. Seorang karyawan akan membutuhkan sebuah dorongan untuk mendorong semangat dalam bekerja dan dapat disebut juga motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin sehingga tujuan akan tercapai. Motivasi kerja bisa terjadi jika karyawan mempunyai kebanggaan akan keberhasilan dalam bekerja. Luthans (2006) menjelaskan motivasi sebagai proses yang dimulai dengan adanya kekurangan logika fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sesuatu dorongan yang diarahkan pada

suatu tujuan. Peran serta fungsi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja akan menimbulkan motivasi kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Faktor yang pertama adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leadership* yang berasal dari kata *to lead* dan memiliki arti memimpin. Dari pengertian ini jelaslah bahwa pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah-perintah (Sulistiyani,2008). Gaya kepemimpinan setiap pemimpin memberikan suatu metode kepemimpinan yang dapat memberikan dampak signifikan pada penciptaan kinerjanya. pemimpin dalam organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan Menurut Miftah (2010:49). Pada saat ini gaya kepemimpinan adalah salah satu topik yang menarik untuk diteliti, dimana gaya kepemimpinan menjadi suatu topik yang banyak dibahas oleh berbagai kalangan. Gaya kepemimpinan menjadi tolak ukur didalam mempengaruhi bawahan dalam artian karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam perwujudan prestasi bawahan, karena pemimpin organisasi akan mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana pendapat Siagan (1989:23) bahwa keberhasilan atau kegagalan yang di alami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas.

Faktor lain yang memiliki peran yang cukup penting dalam usaha perusahaan dalam pencapaian tujuannya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja juga memiliki peranan vital pada perusahaan. Ahyari (2005) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya

sehari-hari. Hal ini terjadi karena ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang dirasa menurutnya baik, sehingga menjadikan motivasi kerja karyawan tersebut meningkat. Menurut Davis (1981, dalam Ekaningsih, 2012) lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya. Ada pendapat lain menurut Saydam (2000) mengelompokkan faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan internal (karakteristik pribadi) yang mempengaruhi motivasi, dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan berpengaruh pada motivasi manusia yang ada di dalamnya. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja akan sangat dibutuhkan karyawan guna meningkatkan kinerjanya dalam sebuah perusahaan.

PT PLN (persero) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan juga pusat engineering tenaga listrik yang berlokasi di jalan Gajah Mada no 198 Jember. Sebagai badan usah milik Negara (BUMN) PT PLN (persero) juga bertugas membina dan menyiapkan konsultan bidang engineering nasional, dengan diadakannya pembinaan dan penyiapan konsultan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam menghadapi tuntutan pasar yang semakin kompetitif. Beberapa prestasi yang diperoleh PT.PLN (persero) adalah berhasil memperoleh penghargaan ISO 9001 pada September 1996 di bidang desain dan telah berhasil memperoleh Badan Sertifikasi Internasional SGS-Yarsley International Certification Service Limited pada tanggal Juni 1997. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT.PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember dituntut untuk terus meningkatkan kinerja karyawan mengingat listrik sudah menjadi kebutuhan yang penting di era modern seperti saat ini. Dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan peran pemimpin sangat diperlukan. Gaya kepemimpinan dari seorang manajer atau pemimpin perusahaan sangat diperlukan mengingat sentralnya peran

seorang pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin dituntut harus cerdas dalam mengambil keputusan dan bijaksana dalam menghadapi konflik baik dari dalam maupun luar perusahaan.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh PT PLN (persero) adalah cuaca. Indonesia merupakan negara yang memiliki iklim tropis sehingga di Indonesia hanya terjadi dua musim yaitu panas dan penghujan. Kabupaten Jember sendiri memiliki curah hujan yang cukup tinggi, ketika memasuki musim penghujan dalam beberapa kasus masih sering terjadi pohon tumbang mengenai kabel aliran listrik yang mengakibatkan terganggunya aliran listrik untuk daerah Jember. Dalam proses perbaikannya PT.PLN dituntut harus cepat dan tepat agar tidak mengakibatkan kerugian baik bagi masyarakat maupun bagi perusahaan, mengingat kebutuhan akan listrik sudah menjadi sebuah kebutuhan yang pokok bagi kehidupan. Selain itu faktor lingkungan kerja juga berpengaruh dalam proses meningkatkan kinerja. PT PLN (persero) berlokasi didaerah yang cukup strategis yaitu berada di salah satu jalan utama di kabupaten Jember, namun hal ini dikhawatirkan dapat memberi dampak negatif pada karyawan mengingat banyaknya kendaraan yang melintasi jalan Gajah Mada akan mengganggu konsentrasi kerja para karyawan dikarenakan kebisingan yang dihasilkan oleh kendaraan tersebut. PT.PLN (persero) telah mengembangkan lingkungan kerja fisik disekitar perusahaan dengan pembangunan bangunan baru yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baru ini sangat menarik untuk diteliti untuk melihat sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Mengingat faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan karena dengan lingkungan kerja yang nyaman akan membuat para karyawan merasa betah dalam melaksanakan tugasnya dalam perusahaan dan menyelesaikan tugasnya secara optimal. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif juga akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga akan di dapatkan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Diharapkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja akan menjadi motivasi untuk karyawan yang akhirnya akan berpengaruh pada kinerja Berdasarkan latar belakang di atas untuk membuktikan benar atau tidaknya hal ini, penelitian ini mengambil judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember

## 1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember?
- b. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember?
- c. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember?
- d. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember?
- e. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember?

## 1.3 Tujuan penelitian :

Berdasarkan uraian dari latar belakang dan perumusan masalah diatas tujuan penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.
- b. Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.
- c. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.

- d. Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan Pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.
- e. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.

#### **1.4 Manfaat penelitian**

Manfaat dari dilakukannya penelitian pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember adalah

- a. Bagi peneliti  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan berpikir serta menambah ilmu pengetahuan khususnya tentang ilmu manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi akademisi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan latar belakang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja serta motivasi.
- c. Bagi instansi  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pimpinan PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember kedepannya terutama mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja serta motivasi dalam upaya peningkatan kinerja.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab secara fisik maupun non fisik terhadap apa yang dipimpinnya dalam suatu perusahaan atau organisasi. Pengertian kepemimpinan menurut Siagian (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan dari seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi pimpinan dalam sebuah pekerjaan dalam mempengaruhi tindakan orang lain, terutama kepada bawahannya agar berfikir dan bertindak laku sedemikian rupa sehingga melalui tingkah laku positif ini dapat memberikan sumbangan yang nyata didalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Yukl (2010) kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan dalam sebuah organisasi atau kelompok

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang individu terhadap individu atau kelompok dengan tujuan agar individu atau kelompok lain tersebut mau mengikuti apa yang di instruksikan guna mencapai tujuan tertentu.

##### b. Teori-teori kepemimpinan

Secara umum teori-teori dalam kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga pendekatan yaitu :

### 1) Pendekatan sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (1994:75-76) adalah: – pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan; – sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif; – kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

### 2) Pendekatan perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :

- a) Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi
- b) Berorientasi kepada bawahan dan produksi perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan

perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamakan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan. Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan (JAF.Stoner, 1978)

c) Pendekatan situasional

Pendekatan situasional sering juga disebut sebagai pendekatan kontingensi. Dalam hal ini keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh situasi, baik itu situasi kepemimpinan maupun organisasional. Setiap organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dan memiliki permasalahan yang berbeda pula sehingga pemecahan masalah yang dihadapi harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Cara seorang pemimpin memecah suatu masalah yang dihadapi pada situasi tertentu menjadi titik focus pada pendekatan ini

c. **Gaya kepemimpinan**

Menurut Siagian (2003) gaya kepemimpinan adalah keseluruhan tabiat atau sifat seseorang yang terefleksi dalam ucapan dan tindakan sebagai anggota organisasi. Menurut Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu seni yang terdapat di dalam manajemen dikatakan demikian karena setiap manajer ataupun setiap orang memiliki cara dan gaya sendiri-sendiri dalam melaksanakan tugasnya

memimpin sebuah perusahaan atau organisasi. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan Menurut Miftah (2010:49) sedangkan menurut Wijaya (2006:4) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Dari pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepeminan merupakan perilaku yang digunakan oleh setiap individu dengan tujuan mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan tertentu.

#### **d. Jenis-jenis gaya kepemimpinan**

Menurut Robbins (2007) membagi gaya kepemimpinan menjadi 4 (empat) yaitu :

##### **1) Gaya kepemimpinan kharismatik**

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

##### **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.

### 3) Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari 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.

### 4) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

## **e. Indikator gaya kepemimpinan**

Adapun indikator penelitian untuk gaya kepemimpinan menurut Luthan (2011) adalah :

### 1) Gaya direktif, dengan indikator-indikator:

Gaya mengarahkan adalah perilaku pimpinan untuk memerintahkan kepada bawahan apa, bagaimana, kapan, dimana dalam melakukan berbagai tugas.

### 2) Gaya suportif, dengan indikator-indikator:

Gaya partisipasi adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk secara aktif menyampaikan kritik dan saran.

- 3) Gaya partisipatif atau demokratis, dengan indikator-indikator:  
Gaya pendukung merupakan cara pemberi semangat kepada bawahan dan mendengarkan opini para bawahan tersebut.
- 4) Gaya berorientasi pada prestasi, dengan indikator-indikator:  
Gaya pendukung merupakan cara pemberi semangat kepada bawahan dan mendengarkan opini para bawahan tersebut.
- 5) Gaya pendelegasian, dengan indikator-indikator:  
Gaya kepemimpinan dengan menetapkan sasaran kerja bawahan agar bawahan berprestasi pada tingkat tertinggi.

## 2.1.2 Lingkungan Kerja

### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Definisi lingkungan kerja menurut Komarudin (2001: 87) adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melakukan tugasnya. Adapun menurut Sutrisno (2010:118) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut (Robbins, 2007) Lingkungan Kerja atau lokasi kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Berdasarkan pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan di sekitar karyawan dalam organisasi atau perusahaan baik secara fisik maupun non fisik yang berfungsi menunjang pekerjaan agar optimal dan maksimal. Dengan lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan nyaman dan optimal dalam melaksanakan pekerjaannya dan dengan keadaan yang baik di harapkan dapat menunjang kinerja karyawan ke arah yang lebih baik pula

**b. Jenis-jenis lingkungan kerja**

Menurut Siagian (2001:57) membagi lingkungan kerja ke dalam dua jenis yaitu :

**1) Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung

**2) Lingkungan kerja non fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan

**c. Indikator lingkungan kerja**

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

**1) Cahaya atau penerangan di tempat kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

**2) Sirkulasi udara di tempat kerja**

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh mahluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang

berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3) Kebisingan tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

4) Tata warna tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

5) Dekorasi tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

6) Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

### 2.1.3 Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Herzberg dan kelompoknya mengungkapkan sebuah teori motivasi. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu motivasi. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah Prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

Kelompok faktor kedua adalah iklim baik dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor iklim baik tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor motivasi.

Menurut Sardiman (2011), istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat di amati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Robbins (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan

organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Jadi motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Lebih lanjut dikatakan oleh Mangkunegara (2011) motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi.

Dari berbagai definisi motivasi dari para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya pengertian motivasi mengandung unsur yang sama yaitu dorongan dan keinginan. Maka motivasi adalah suatu dari keseluruhan usaha yang dapat memberi dorongan sehingga terciptanya sebuah keinginan untuk mencapai tujuan tertentu secara maksimal.

## **b. Teori-teori motivasi**

### **1) Teori kebutuhan Abraham Maslow**

Hierarki ini didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Lima tingkat kebutuhan menurut Maslow.

#### **a) Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

#### **b) Kebutuhan akan rasa aman**

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipuaskan, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin.

c) Kebutuhan akan cinta dan kasih sayang atau kebutuhan sosial

Ketika seseorang memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kepentingan berikutnya adalah hubungan antar manusia. Cinta kasih dan kasih sayang, mungkin didasari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial

d) Kebutuhan akan penghargaan

Percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, hal itu berarti memiliki pekerjaan yang dapat diakui sebagai bermanfaat, menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan di dunia luar

e) Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan tersebut ditempatkan paling atas dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan lain sudah dipuaskan, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya.

2) Teori prestasi dari McClelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut McClelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. McClelland mengemukakan pada tiga kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b) Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat
- c) Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan

mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

a) Teori *Existence Relatedness Growth* Aldefer

Teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : Eksistensi (E), keterkaitan (*relatedness*)(R), dan pertumbuhan (*growth*)(G).

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

c. **Indikator Motivasi**

Menurut Syahyuti (2014:15), indikator motivasi kerja antara lain:

1) Dorongan mencapai tujuan

Seorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

## 2) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan

## 3) Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh kemampuan tanpa adanya dorongan dari pihak lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seorang karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti baru ditemukan atau sebelumnya tidak ada, akan tetapi yang belum dikenal sebelumnya.

## 4) Rasa Tanggung jawab

Sikap individu yang mempunyai motivasi yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara tepat waktu.

### 2.1.4 Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moehariono (2009) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Bangun (2012:231) bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai

seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

#### 1) Faktor-faktor Kinerja

Menurut Mahmudi (2005:21), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a) Faktor personal (individu), meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
- c) Faktor *team*, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keikutsertaan dan kekompakan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

#### **b. Indikator Kinerja Karyawan**

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja menurut Mangkunegara (2010) antara lain:

##### 1) Kualitas kerja

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

##### 2) Kuantitas kerja

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

3) Tanggung jawab

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

4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu sumber yang bisa dijadikan referensi untuk melaksanakan penelitian tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mamik (2010) dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dan hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga) yang dilakukan oleh Tri Widodo (2010) menghasilkan tiga pokok penting yaitu Ada pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Ada pengaruh positif dan signifikan

secara simultan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Sumbangan efektif variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga sebesar 47,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat 52,9% pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel diluar ketiga variabel yang diteliti. Slamet Riyadi (2011) dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 110 responden yang berasal dari manajer menengah yang bekerja di perusahaan manufaktur yang ada di wilayah Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini adalah , yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Erlly Megawati (2012) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Asia Marco di Kabupaten Karanganyar. Hasil dari penelitian ini : (1) kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. (2) Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. (3) motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja

Penelitian yang dilakukan Aurelia Potu (2013) yang berjudul Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan sampel yang diambil sebanyak 48 orang. Adapun hasil dari penelitian ini adalah Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku

Utara di Manado. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado.

Penelitian yang dilakukan Yanti (2015) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang. Populasi dari penelitian ini sebanyak 257 orang untuk mendapat sampel yang diinginkan peneliti menggunakan teknik simple random sampling sehingga diperoleh hasil sampel sebanyak 72 responden. Adapun hasil dari penelitian adalah Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif signifikan dari variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang, dengan nilai koefisien regresi 0,470 dan nilai t-hitung (2,394) > t-tabel (1,668). Ada pengaruh positif signifikan dari variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang, dengan nilai koefisien regresi 0,097 dan nilai t-hitung (2,919) > t-tabel (1,668). Ada pengaruh positif signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang, dengan nilai koefisien regresi 0,130 dan nilai t-hitung (4,224) > t-tabel (1,668). Ada pengaruh positif signifikan dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang, dengan nilai koefisien regresi 0,951 dan nilai t-hitung (21,116) > t-tabel (1,668). Ada pengaruh kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang, dengan nilai F hitung (33,576) > F tabel (3,091) dan sign (0,000) < sign (0,05).

Elzi syaiyid (2013) melaksanakan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 32 orang dengan metode analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan direktif ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan supportif

( $X_2$ ) dan gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rayka Prakoso (2013) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja (X), Motivasi ( $Y_1$ ), Kinerja ( $Y_2$ ). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel lingkungan kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $Y_1$ ) dan kinerja ( $Y_2$ ).

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Tri Widodo (2010)	Lingkungan kerja ( $X_1$ ) Budaya organisasi ( $X_2$ ) Kepemimpinan ( $X_3$ ) Prestasi Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Ada pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap prestasi kerja.
2.	Mamik (2010)	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Motivasi ( $X_2$ ) Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
3.	Slamet riyadi (2011)	Kompensasi finansial( $X_1$ ) Gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) Motivasi kerja(Z) Kinerja (Y)	Structural Equation Modeling (SEM)	gaya kepemimpinan dan motivasi secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 1.1

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Alat Analisis	Hasil
4.	Erlly Megawati (2012)	Kompensasi finansial (X1), gaya kepemimpinan (X2), Motivasi kerja (X3), Kinerja (Y)	Regresi linear berganda	Kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
5.	Aurelia Potu (2013)	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	1. Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Elzi Syaiyid (2013)	Gaya kepemimpinan direktif (X <sub>1</sub> ), gaya kepemimpinan supportif (X <sub>2</sub> ), gaya kepemimpinan partisipatif (X <sub>3</sub> ), motivasi (Y)	Regresi linier berganda.	Variabel gaya kepemimpinan direktif, supportif dan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi.
7.	Rayka Prakoso (2013)	Lingkungan kerja (X), motivasi (Y <sub>1</sub> ), kinerja (Y <sub>2</sub> ).	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja.
8.	Yanti (2015)	Kompensasi (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja (X3), disiplin kerja (X4), Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Masing-masing variabel berpengaruh signifikan dan simultan terhadap kinerja.

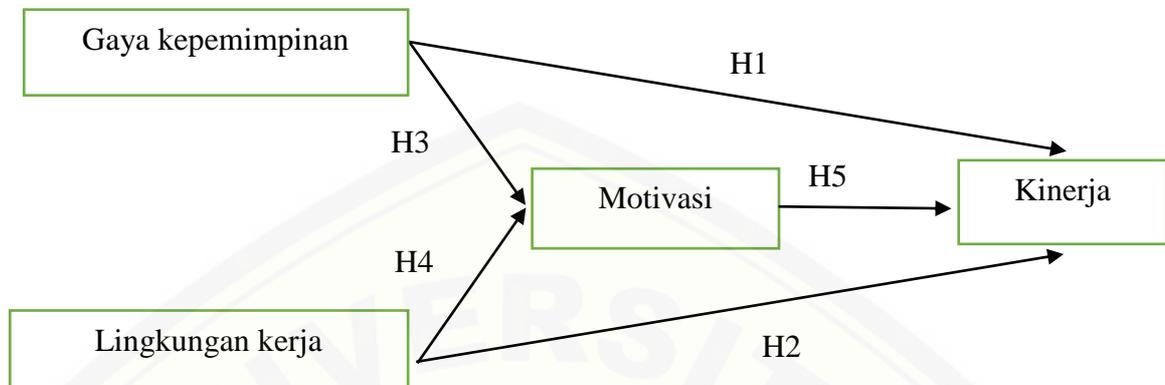
Sumber : Hasil penelitian Tri Widodo, Mamik, Slamet Riyadi, Erlly Megawati, Aurelia Potu, Elzi Syaiyid, Rayko Prakoso, Yanti.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual berfungsi sebagai gambaran umum tentang hubungan antar variabel-variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian. Objek yang digunakan dalam penelitian adalah PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember. PT PLN merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Seorang pimpinan perusahaan dituntut harus dapat mengambil keputusan yang baik bagi perusahaan dan dituntut harus dapat mengorganisir perusahaan. Dalam melaksanakan perannya seorang pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan tersendiri yang dia lakukan kepada para karyawannya, jika gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin tersebut baik maka akan berpengaruh juga terhadap motivasi karyawan untuk bekerja dan secara otomatis akan berpengaruh ke kinerja karyawan tersebut. Karena PLN memang dituntut memberikan pelayanan yang terbaik kepada para konsumen, mengingat status perusahaan sebagai BUMN tak bisa dipungkiri bahwa konsumen yang memiliki kebutuhan akan kelistrikan hanya bergantung pada PLN.

Akibat besarnya tuntutan yang harus diterima, perusahaan harus secara terus-menerus meningkatkan kinerja para karyawan. Salah satu faktor yang penting dalam peningkatan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja merupakan faktor yang penting untuk peningkatan kinerja karyawan. Dengan lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan membuat karyawan merasa betah dan diharapkan mampu meningkatkan motivasi mereka dalam menyelesaikan tugas dengan optimal sehingga akan tercipta peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta tinjauan pustaka, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian yang akan dilaksanakan ini menguji empat variabel hubungan variabel penting antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Demi memudahkan dalam pelaksanaan penelitian maka dibuatlah kerangka konseptual. Kerangka konseptual bertujuan untuk memudahkan pemahaman variabel-variabel dan juga dalam kerangka konseptual akan menggambarkan

variabel dependen, variabel independen, variabel mediasi. Berikut adalah gambar kerangka konseptual dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

- Gaya kepemimpinan merupakan variabel bebas.
- Lingkungan kerja merupakan variabel bebas.
- Motivasi merupakan variabel mediasi.
- Kinerja merupakan variabel terikat.

Dari kerangka konseptual dalam penelitian ini maka dapat dilihat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi

## 2.4 Hipotesis penelitian

Hipotesis menurut (Riduan, 2010) adalah asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

### 2.4.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Menurut Robbins (2006) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin

akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Erly Megawati (2012) menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari pendapat ahli dan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor gaya kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H0 : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.

#### **2.4.2 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja**

Lingkungan kerja merupakan faktor yang penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Mahmudi (2005) menyatakan bahwa salah satu faktor untuk peningkatan kinerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan keadaan di sekitar karyawan baik secara fisik dan nonfisik. Perusahaan memiliki kewajiban memberikan sebuah kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman jika ingin meningkatkan kinerja karyawan. Tri Widodo (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja. Dari pendapat ahli dan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor lingkungan kerja dan faktor kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H0 :Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember

### 2.4.3 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi

Menurut Siagian ( 2003 ) gaya kepemimpinan adalah keseluruhan tabiat atau sifat seseorang yang terefleksi dalam ucapan dan tindakan sebagai anggota organisasi. Seorang manajer dengan gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak yang baik pula bagi para karyawan. Karyawan akan termotivasi dengan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tepat di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Elzi Syaiyid (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan simultan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Dari pendapat ahli dan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor gaya kepemimpinan dan faktor motivasi. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H0 : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.

### 2.4.4 Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi

Sutrisno (2010) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja dapat memberikan sebuah dorongan berupa motivasi pada karyawan, dengan lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan menciptakan stimulus bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Rayka Prakoso (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Dari pendapat ahli dan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor lingkungan kerja dan faktor kinerja karyawan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H0 :Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi

karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember

H4 :Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember

#### **2.4.5 Pengaruh motivasi terhadap kinerja**

Menurut Robbins (2006) salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja adalah motivasi. Motivasi merupakan sebuah dorongan atau semangat yang timbul dari dalam diri individu atau seorang karyawan, karena adanya rangsangan dari luar baik dari atasan ataupun lingkungan kerja serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas serta memiliki tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi. Agar tugas-tugas di dalam organisasi berjalan dengan optimal maka dibutuhkan sebuah dorongan untuk karyawan guna merangsang mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik dan optimal. Peran motivasi sangat vital terhadap kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan karyawan yang termotivasi untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja mereka di dalam perusahaan tersebut. Slamet Riyadi (2011) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari pendapat ahli dan penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor lingkungan kerja dan faktor kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H0 : Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember

H5 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember

## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Penelitian Eksplanatori adalah penelitian bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Menurut Singarimbun dan Effendy (1995 : 4) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian penjelasan yang menyoroti hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember. Sampel merupakan bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dengan mengambil sampel seluruh karyawan tetap yang berjumlah 65 orang.

### 3.3 Jenis dan sumber data

Data adalah sesuatu yang belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya suatu pengolahan. Data bisa berwujud suatu keadaan, gambar, suara, huruf, angka, matematika, bahasa ataupun simbol-simbol lainnya yang bisa kita gunakan sebagai bahan untuk melihat lingkungan.

#### a. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah

obyek yang akan diteliti. Data kuantitatif dari penelitian ini didapatkan dari penyebaran kuisisioner yang nantinya akan diolah menggunakan teknik statistika.

b. Sumber data

1. Data primer

Dalam pelaksanaan penelitian ini data primer didapat dari hasil penyebaran kuisisioner. Data primer dalam penelitian ini berupa jawaban dari responden dari pertanyaan atau pernyataan yang dibuat peneliti. Jawaban tersebut merupakan tanggapan dari responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Sumber data sekunder bisa diperoleh dari artikel, jurnal ilmiah, internet dan lain sebagainya. Data sekunder dalam penelitian ini berupa gambaran umum objek penelitian dan struktur organisasi.

### 3.4 Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan peneliti guna mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu :

a. Studi pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan cara membaca, mencari, menganalisis dan memahami berbagai sumber atau literatur. Data dapat diperoleh dari berbagai sumber. Studi pustaka didapatkan dari jurnal ilmiah, buku dan internet.

b. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan cara pengumpulan data secara tertulis berupa sejumlah pernyataan tertutup yang diisi oleh responden. Berdasarkan pada isian

tersebut, peneliti memperoleh informasi dari responden yaitu karyawan PT.PLN (persero) Jember.

### 3.5 Identifikasi variabel

Variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah

a. Variabel bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (terikat). Dinamakan demikian karena variabel ini bebas dalam mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah

- 1) Gaya kepemimpinan (X1)
- 2) Lingkungan kerja (X2)

b. Variabel mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang mempengaruhi variabel bebas dan variabel terikat secara teoritis, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel mediasi merupakan variabel antara/penyela pada variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi perubahan variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Motivasi (Z).

c. Variabel terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi, akibat dari adanya variabel bebas. Dikatakan sebagai variabel terikat karena variabel terikat dipengaruhi oleh variabel independen (variabel bebas). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

### 3.6 Definisi Operasional variabel

#### 3.6.1 Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh pimpinan PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Adapun indikator-indikator menurut Luthan (2011) adalah :

1. Gaya direktif

Gaya mengarahkan adalah perilaku pimpinan untuk memerintahkan kepada bawahan apa, bagaimana, kapan, dimana dalam melakukan berbagai tugas.

2. Gaya partisipatif

Gaya partisipasi adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk secara aktif menyampaikan kritik dan saran.

3. Gaya mendukung / suportif

Gaya pendukung merupakan cara pemberi semangat kepada bawahan dan mendengarkan opini para bawahan tersebut.

4. Gaya pendelegasian

Gaya pendelegasian merupakan cara pemimpin memberikan limpahan tanggung jawab kepada para bawahan.

5. Gaya berorientasi prestasi

Gaya kepemimpinan dengan menetapkan sasaran kerja bawahan agar bawahan berprestasi pada tingkat tertinggi.

### 3.6.2 Lingkungan Kerja (X2)

Definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel lingkungan menurut Sedarmayanti (2001:21) kerja adalah:

- a. Cahaya atau penerangan di tempat kerja

Cahaya merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan. perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Sirkulasi udara di tempat kerja

Dengan sukupnya oksigen di sekitar tempat kerja akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

c. Kebisingan tempat kerja

Pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

d. Tata warna tempat kerja

Warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

e. Dekorasi tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

f. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

### 3.6.3 Motivasi (Z)

Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Dalam hal ini ditujukan untuk karyawan PT.PLN (persero) Jember. Menurut Syahyuti (2014:15) indikator yang digunakan adalah

a. Dorongan mencapai tujuan

Seorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal,

yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi

b. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan

c. Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh kemampuan tanpa adanya dorongan dari pihak lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seorang karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti baru ditemukan atau sebelumnya tidak ada, akan tetapi yang belum dikenal sebelumnya.

d. Rasa Tanggung jawab

Sikap individu yang mempunyai motivasi yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap perkerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara tepat waktu.

### 3.6.4 Kinerja (Y)

Pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, yang telah di tetapkan oleh PT.PLN (persero) Jember dalam upaya mencapai tujuan persusahaan . Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2010) adalah:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

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

3) Tanggung jawab

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

4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik

### 3.7 Skala pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini membagi skala setiap jawaban dari setiap pertanyaan ke dalam 5 skala.

1. Sangat setuju (SS) = skor 5
2. Setuju (S) = skor 4
3. Cukup (C) = skor 3
4. Tidak Setuju (TS) = skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

Instrumen penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrument yang dipergunakan. Artinya, data yang bersangkutan dapat mewakili dan atau mencerminkan keadaan sesuatu yang diukur pada diri subjek penelitian dan si pemilik data.

Untuk itu peneliti kuantitatif harus berfikir bagaimana memperoleh data seakurat mungkin dari subjek penelitian sehingga data-data itu dapat dipertanggung jawabkan dari pada berfikir teknik statistic apa yang akan dipergunakan untuk mengolahnya. Intrumen tersebut haruslah memiliki kualifikasi tertwntu yang memenuhi persyaratan ilmiah. Untuk instrument seperti berbagai alat tes keberhasilan belajar, misalnya yang berkaitan dengan ranah kognitif dan pertanyaan-pertanyaan untuk angket, misalnya yang berhubungan dengan masalah afeksi, nilai-nilai, dan kecenderungan-kecenderungan, persyaratan kualifikasi itu paling tidak meliputi aspek validitas, reliabilitas dan efektivitas butir pertanyaan.

##### a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu tes. Suatu tes dikatakan valid apabila tes tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Tes memiliki validitas yang tinggi jika hasilnya sesuai dengan kriteria, dalam arti memiliki kesejajaran antara tes dan kriteria. Untuk menguji validitas setiap butir soal maka skor-skor yang ada pada butir yang dimaksud dikorelasikan dengan skor totalnya. Skor tiap butir soal dinyatakan skor X dan skor total dinyatakan sebagai skor Y, dengan diperolehnya indeks validitas setiap butir soal, dapat diketahui butir-butir soal manakah yang memenuhi syarat dilihat dari indeks validitasnya. Pengukuran validitas dilakukan dengan rumus product moment pearson sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2}\sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana:

n = jumlah data observasi

X = skor pertanyaan

Y = skor total

r = koefisien korelasi

Pengambilan keputusan :

1) Apabila  $\text{sig} < 0,05$  (5%), dapat dikatakan valid.

2) Apabila  $\text{sig} > 0,05$  (5%), dapat dikatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas, atau keandalan, adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Hal tersebut bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang sama (tes dengan tes ulang) akan memberikan hasil yang sama, atau untuk pengukuran yang lebih subjektif, apakah dua orang penilai memberikan skor yang mirip (reliabilitas antar penilai). Reliabilitas tidak sama dengan validitas. Artinya pengukuran yang dapat diandalkan akan mengukur secara konsisten, tapi belum tentu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan juga untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf uji dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila uji tersebut memberikan hasil pengukuran yang tepat. Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan software SPSS dengan metode *Cronbach's Alpha* yaitu dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana:

$\alpha$  = koefisien keandalan alat ukur

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Tahapan-tahapan awal dari riset, nilai reliabilitas  $> 0,60$  dianggap cukup untuk riset dasar (*basic research*).

### 3.8.2 Uji Normalitas data

Uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

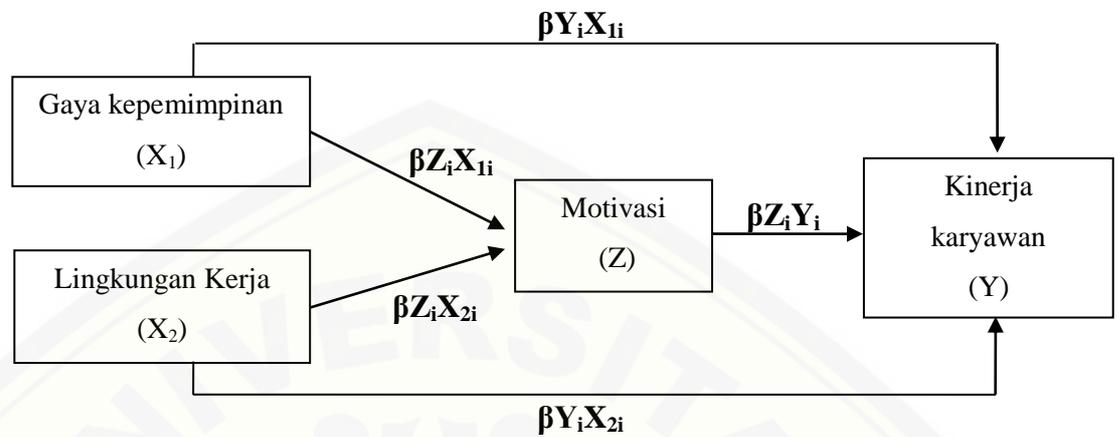
- 1) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

## 3.9 Analisis Data

### 3.9.1 Metode Analisis Jalur ( *Path Analysis* )

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

Berikut adalah diagram jalur yang digunakan dalam penelitian ini



Gambar 2. Model analisis jalur path

Keterangan dari model diatas adalah sebagai berikut:

$\beta_{Y_iX_{1i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

$\beta_{Y_iX_{2i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja.

$\beta_{Z_iX_{1i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi.

$\beta_{Z_iX_{2i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi.

$\beta_{Z_iY_i}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan berikut ini:

$$Y = \beta_{Y_iX_{1i}} + \beta_{Y_iX_{2i}} + \epsilon_{1i} \dots \dots \dots (\text{Persamaan 1})$$

$$Z = \beta_{Z_iX_{1i}} + \beta_{Z_iX_{2i}} + \beta_{Z_iX_i} + \epsilon_{2i} \dots (\text{Persamaan 2})$$

Dimana:

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Lingkungan Kerja

Z = Motivasi

Y = Kinerja

$\epsilon_{1i}, 2i$  = Variabel pengganggu

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam suatu penelitian perlu dilakukan untuk menguji apakah model regresi bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*).

#### a. Uji Normalitas model

Menurut Santoso (2004:212) tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel terikat, variabel bebas, dan keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang tidak memenuhi asumsi normalitas.

Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan derajat keyakinan  $\alpha$  sebesar 5%. Uji dilakukan dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Priyatno,2008). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogorov- Smirnov Test* sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### b. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel bebas yang lainnya (Nugroho, 2005:58). Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), apabila nilai VIF  $> 5$  maka terjadi

multikolinieritas. Tetapi jika nilai  $VIF < 5$  maka tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi (Priyatno, 2008). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

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

### 3.11 Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas (*independent variabel*) terhadap variabel terikat (*dependent variabel*).

Rumus Uji t-hitung :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

Dimana:

t : hasil t hitung

b : koefisien regresi variabel bebas

Sb : standart error variabel bebas

Kriteria pengujian:

- 1) Apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  :  $H_0$  ditolak

Hal ini dapat diartikan bahwa ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.

2) Apabila  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  :  $H_0$  diterima

Hal ini dapat diartikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## b. Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui *intrvening* motivasi ( $Z$ ). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung masing-masing jalur tersebut, masing-masing jalur diuji signifikan terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan kemudian dari struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*past coefisient*).

Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung. Langkah perhitungan adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat melalui motivasi sebagai variabel perantara. Proses perhitungannya sebagai berikut:

1) Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):a) Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )

$$DE_{YX1} = X_1 \longrightarrow Y$$

b) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )

$$DE_{YX2} = X_2 \longrightarrow Y$$

c) Pengaruh variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi ( $Z$ )

$$DE_{ZX1} = X_1 \longrightarrow Z$$

d) Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $Z$ )

$$DE_{ZX2} = X_2 \longrightarrow Z$$

e) Pengaruh variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{ZY} = X_1 \longrightarrow Z$$

2) Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

a) Pengaruh Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi (Z)

$$IE_{YZX1} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

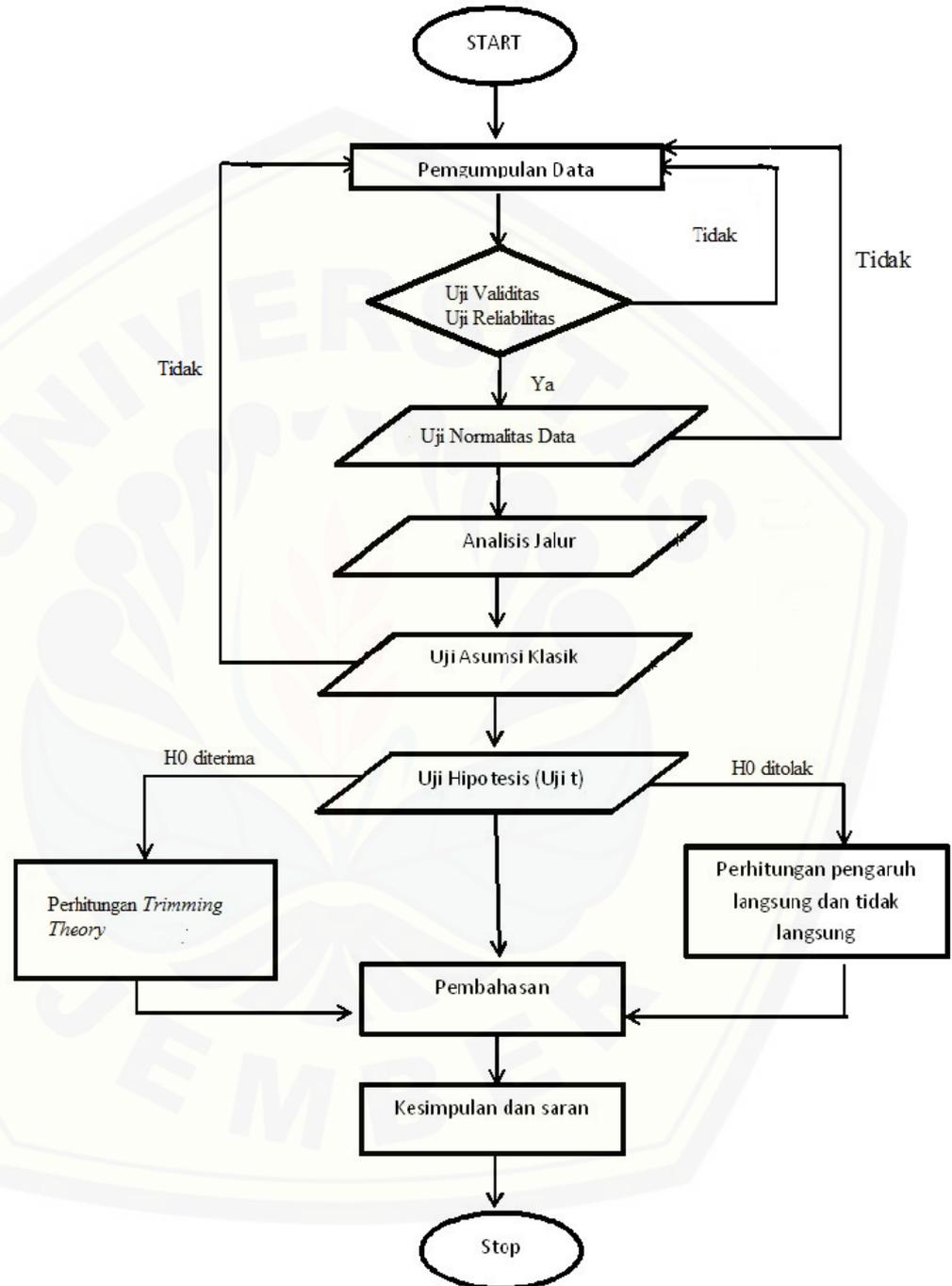
b) Pengaruh Pengaruh variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi (Z)

$$IE_{YZX2} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$



### 3.15 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian adalah :



Gambar 3 . Kerangka pemecahan masalah

Keterangan:

- 1) Start adalah permulaan awal dalam melakukan penelitian.
- 2) Pengumpulan data, dimana semua data-data yang diperlukan untuk penelitian dikumpulkan baik data primer maupun sekunder.
- 3) Uji normalitas data, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui sejauh mana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
  - Tidak artinya apabila data tidak valid dan tidak reliabel maka kembali pada pengumpulan data,
  - Ya artinya apabila data valid dan reliabel maka lanjut pada pengujian selanjutnya.
- 4) Analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 5) Uji asumsi klasik, pengolahan data dengan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.
- 6) Uji hipotesis, menggunakan Uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Uji t dibagi menjadi dua tahapan, yaitu:
  - a) Berdasarkan perhitungan Uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
  - b) Jika jalur terbukti signifikan pada Uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.
- 7) Pembahasan hasil penelitian.
- 8) Kesimpulan dari penelitian.
- 9) Stop adalah akhir dari penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Bertolak dari hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur area Jember maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember, dengan hasil signifikansi sebesar 20,8%.
- b. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember, dengan hasil signifikansi sebesar 32,8%.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember, dengan hasil signifikansi sebesar 22,2%.
- d. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember, dengan hasil signifikansi sebesar 65,2%.
- e. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember, dengan hasil signifikansi sebesar 38,5%.

### 5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran :

- a. Bagi perusahaan PT.PLN (persero) distribusi Jawa Timur area Jember disarankan untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan dengan pendelegasian untuk memberikan kebebasan kepada bawahan dan kesempatan dalam bekerja, perusahaan diharapkan lebih memperhatikan tata warna dan dekorasi pada kantor, perusahaan dimohon untuk lebih

memberikan penghargaan dan hadiah kepada para karyawan atas hasil kerjanya agar para karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.

- b. Penelitian yang telah dilaksanakan ini menggunakan 4 (empat) variabel .  
Saran untuk peneliti berikutnya sebaiknya menggunakan variabel lebih banyak dari penelitian ini. Variabel yang dimaksud antara lain disiplin kerja, budaya organisasi, kerja team dan pengembangan karir agar hasil penelitiannya bisa memberikan gambaran kinerja karyawan secara keseluruhan. Peneliti berikutnya sebaiknya mencoba menggunakan alat analisis selain path seperti SEM (*structural equation modeling*) agar mendapatkan hasil yang lebih baik lagi. Peneliti berikutnya sebaiknya mencoba meneliti pada objek lain agar bisa mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja , motivasi terhadap kinerja pada instansi lain.

**DAFTAR PUSTAKA**

- A. Ahyari. 2005 *manajemen sumberdaya manusia dan lingkungan kerja* Bandung:Pionir Jaya
- A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung:Remaja Rosdakarya,
- A.M, Sardiman. 2011. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press.
- Akdon dan Ridwan. 2010. *Rumus dan Data dalam Statistik* edisi kedua. Alfabeta
- Auleria.Potu. 2013. *Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttengo dan Maluku Utara di Manado*. Universitas Sam Ratulangi : Manado
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler G.. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenhallindo,
- Elzi Syaiyid. 2013. *judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)*. Universitas Brawijaya : Malang
- Ekaningsih, S. Ana. 2012. *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan persepsi lingkungan kerja sebagai variabel pemoderasi (studi satuan polisi pamong praja kota Surabaya)*. Februari 2012, vol 4. No 1.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hamzah. 2010. *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Jakarta : PT Bumi Aksa.Handoko,Hani T,
- Handoko, Hani T.Dr.MBA dan Reksohadiprodjo Sukanto.1996.*Organisasi Perusahaan*.Edisi Kedua.Yogyakarta:BPFE

- Hasibuan, SP, Malayu. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, SP, Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul dan Blanchard, H, Kenneth. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Jakarta: Erlangga.
- Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, 1985
- Kartini Kartono, 2005, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Raja Grafindo
- Komaruddin, 2001, *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi ke-5, Jakarta : Bmi Aksara.
- Luthans, Fred, 1998, *Organizational Behavior, Sixth Edition*, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen kinerja sector public*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mamik. 2010. Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Universitas Brawijaya : Malang
- Mangkunegara, Prabu, Anwar. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Kesepuluh, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset
- Prasetyo, Sigit 2014. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta). Fakultas ekonomi : Universitas Jogjakarta
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta, Mediakom.
- Priansa, Donni Juni dan H. Suwanto. (2011). *Manajemen Sumber daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- <https://ridwan202.wordpress.com/2013/04/02/gaya-kepemimpinan/> (diakses 06-05-2016 )
- Rayka Prakoss.2013. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karywan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang). Universitas Brawijaya : Malang
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Santoso, Singgih. 2004. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariate*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Saydam, Gouzali, 2000, *Manajemen Sumber daya manusia : suatu pendekatan mikro dalam Tanya jawab*, penerbit Djambatan, Jakarta
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang.P 1989. Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta : Bina Aksara

- Siagian, Sondang P. 1992. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, Sondang. P. 2003. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sigit, Soehardi. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE UST
- Slamet, Riyadi (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Universitas 17 Agustus 1945 : Surabaya
- Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E dan Gilbert Jr., D.R. 1994. *Management*. Terjemahan oleh Wilhelmus W. Bakowatun. Jakarta : Intermedia
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung:ALFABETA.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2008, *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media
- Supardo, Wijaya. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Preneda Media Group
- Suwanto. 2011. *Asas-Asas Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press

Syahyuti. 2014. *Definisi, Variabel, Indikator dan Pengukuran dalam Ilmu Sosial*.

(Syahyutivariabel.blogspot.com/2010/10/Motivasi-Kerja.html?m=1). Diakses pada sabtu 23 April 2016.

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

Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.

Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Jurnal Empirika.

Yanti. 2015. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Koperasi Puri Kencana Taxi Semarang. Universitas Padjajaran : Semarang.

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* edisi kelima. Jakarta: Prenhallindo.

## Lampiran.1 Kuesioner

### KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan PT. PLN (persero)

Rayon Jember

Ditempat

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini perkenankan saya memohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang peneliti sertakan, peneliti memohon kesediaan bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur. Dengan kuesioner ini, peneliti ingin mengetahui dan menganalisis tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada PT. PLN ( persero ) Rayon Jember ”**.

Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sepenuhnya dijamin, dan data yang saya peroleh dari jawaban kuesioner akan diolah dan dianalisis semata-mata hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak untuk dipublikasikan.

Demikian permohonan ini disampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu yang meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Terima kasih atas partisipasinya.

Hormat saya,

Aldilla Istika Gumilang

120810201133

**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Adapun petunjuk pengisian angket adalah sebagai berikut:

1. Isilah identitas anda pada lembar yang tersedia.
2. Periksa kembali angket anda.
3. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan diri anda. Tidak ada jawaban yang dianggap salah, semua jawaban adalah benar.
4. Pilihlah salah satu (1) jawaban saja dari 5 pilihan jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda silang (X) pada kotak yang tersedia.

Keterangan:

- a. Sangat Setuju : (SS)
- b. Setuju : (S)
- c. Cukup : (C)
- d. Tidak Setuju : (TS)
- e. Sangat Tidak Setuju : (STS)

Contoh pengisian kuesioner:

No.	Pernyataan	Kategori penilaian				
		SS	S	C	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.		X			

Kuesioner ini akan dapat dipergunakan secara optimal apabila seluruh pertanyaan telah terjawab, karena itu harap diteliti kembali apakah semua pertanyaan telah anda jawab.

**LEMBAR KUESIONER****ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA  
PT PLN ( PERSERO ) RAYON JEMBER**

1. Identitas pribadi responden;
  - a. Nomor responden : ..... (diisi peneliti)  
*Beri tanda silang (x) pada jawaban anda dibawah ini*
  - b. Jenis kelamin : 1. Pria  
2. Wanita
  - c. Umur : 1.  $\leq 20$  tahun  
2. 21-30 tahun  
3. 31-40 tahun  
4. 41-50 tahun  
5.  $\geq 51$  tahun
  - d. Pendidikan terakhir : 1. SMA atau sederajat  
2. D<sub>III</sub>  
3. S<sub>1</sub>  
4. S<sub>2</sub>

**Pertanyaan Responden****1. Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pemimpin saya selalu memberi arahan yang baik kepada semua karyawan.					
2.	Pemimpin saya selalu memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran.					
3.	Semua karyawan mendapat dukungan penuh dari pimpinan dalam melaksanakan tugas.					
4.	Pemimpin melimpahkan tanggung jawab tugas kepada semua karyawan.					
5.	Pimpinan memberikan sasaran kerja yang baik kepada setiap karyawan agar dapat berprestasi dalam pekerjaannya.					

**2. Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Keadaan pencahayaan di kantor sudah sangat baik.					
2.	Kondisi udara dan suhu di kantor saya sudah sangat baik.					
3.	Tidak ada suara bising di kantor yang mengganggu pekerjaan.					
4.	Tata warna di dalam kantor saya sudah sangat baik sehingga memicu semangat kerja.					
5.	Dekorasi dan tata ruang dalam tempat kerja saya sudah sangat baik.					
6.	Tempat kerja saya sudah aman dari ancaman dari pihak manapun..					

**3. Motivasi (Z)**

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya memiliki dorongan dari dalam diri saya untuk bekerja secara maksimal .					
2.	Saya akan selalu menyelesaikan tugas dengan rajin dan semangat agar tercapainya hasil yang maksimal.					
3.	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan kesadaran sendiri tanpa perintah dari orang lain.					
4.	Saya selalu memberikan ide-ide kreatif guna menemukan suatu hal yang baru.					
5.	Saya memiliki rasa tanggung jawab atas apa yang saya kerjakan di dalam perusahaan.					

**4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Pernyataan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan yang di harapkan atasan.					
2.	Saya dapat bekerja dengan cepat sehingga menjadikan pekerjaan lebih efisien.					
3.	Saya bertanggung jawab atas hasil yang saya kerjakan.					
4.	Saya dapat menjalankan kerja sama antar karyawan agar di capainya pekerjaan yang selesai tepat waktu.					
5.	Saya mampu memberi inisiatif dalam pekerjaan tanpa diberi perintah dari atasan maupun rekan kerja lain.					

Lampiran 2. Rekapuliasi Hasil Kuesioner

N O	GAYA KEPEMIMPINAN					LINGKUNGAN KERJA						MOTIVASI					KINERJA				
	X1. 1	X1. 2	X1. 3	X1. 4	X1. 5	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y
1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	2	3	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4
6	5	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
7	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
8	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
9	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
10	5	5	3	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4
11	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
12	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
13	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
14	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
16	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
19	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4
20	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

21	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
22	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
23	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
25	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
26	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
29	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4
36	3	3	3	4	3	3	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
37	3	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
41	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
45	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3



## Lampiran 3 Deskripsi Variabel Penelitian

## Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-25	12	18,5	18,5	18,5
26-30	7	10,8	10,8	29,2
31-35	8	12,3	12,3	41,5
36-40	2	3,1	3,1	44,6
41-45	2	3,1	3,1	47,7
46-50	8	12,3	12,3	60,0
>50	26	40,0	40,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## Jenjang Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	31	47,7	47,7	47,7
D1	4	6,2	6,2	53,8
D3	7	10,8	10,8	64,6
S1	22	33,8	33,8	98,5
S2	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

## Jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid LAKI LAKI	58	89,2	89,2	89,2
PEREMPUAN	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	20,0	20,0	20,0
4,00	30	46,2	46,2	66,2
5,00	22	33,8	33,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	12	18,5	18,5	18,5
4,00	32	49,2	49,2	67,7
5,00	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	20,0	20,0	20,0
4,00	37	56,9	56,9	76,9
5,00	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	14	21,5	21,5	21,5
4,00	31	47,7	47,7	69,2
5,00	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	7	10,8	10,8	10,8
4,00	39	60,0	60,0	70,8
5,00	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x21**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	23	35,4	35,4	35,4
4,00	30	46,2	46,2	81,5
5,00	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	16	24,6	24,6	24,6
4,00	32	49,2	49,2	73,8
5,00	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	18	27,7	27,7	27,7
4,00	29	44,6	44,6	72,3
5,00	18	27,7	27,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	1	1,5	1,5	1,5
3,00	18	27,7	27,7	29,2
Valid 4,00	25	38,5	38,5	67,7
5,00	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,00	2	3,1	3,1	3,1
3,00	19	29,2	29,2	32,3
Valid 4,00	30	46,2	46,2	78,5
5,00	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**x26**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	16	24,6	24,6	24,6
Valid 4,00	32	49,2	49,2	73,8
5,00	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**z1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,00	12	18,5	18,5	18,5
Valid 4,00	33	50,8	50,8	69,2
5,00	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**z2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	15	23,1	23,1
	4,00	31	47,7	70,8
	5,00	19	29,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0

**z3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	20	30,8	30,8
	4,00	27	41,5	72,3
	5,00	18	27,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0

**z4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	17	26,2	26,2
	4,00	25	38,5	64,6
	5,00	23	35,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0

**z5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	14	21,5	21,5
	4,00	30	46,2	67,7
	5,00	21	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0

**y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	11	16,9	16,9	16,9
4,00	31	47,7	47,7	64,6
5,00	23	35,4	35,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	10	15,4	15,4	15,4
4,00	35	53,8	53,8	69,2
5,00	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**y3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	20,0	20,0	20,0
4,00	36	55,4	55,4	75,4
5,00	16	24,6	24,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**y4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	8	12,3	12,3	12,3
4,00	39	60,0	60,0	72,3
5,00	18	27,7	27,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	12	18,5	18,5	18,5
4,00	38	58,5	58,5	76,9
5,00	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	



### Lampiran 4 Hasil Uji Instrumen

Hasil uji validitas dan reliabelitas variabel gaya kepemimpinan

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Xt
X1.1	Pearson Correlation	1	,481**	,414**	,481**	,471**	,769**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.2	Pearson Correlation	,481**	1	,326**	,404**	,413**	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000		,008	,001	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.3	Pearson Correlation	,414**	,326**	1	,485**	,412**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,001	,008		,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.4	Pearson Correlation	,481**	,404**	,485**	1	,634**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
X1.5	Pearson Correlation	,471**	,413**	,412**	,634**	1	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
Xt	Pearson Correlation	,769**	,706**	,699**	,804**	,769**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	5

## Hasil uji validitas dan reliabelitas variabel lingkungan kerja

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Xt
X2.1	Pearson Correlation	1	,580**	,521**	,534**	,537**	,368**	,783**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.2	Pearson Correlation	,580**	1	,522**	,478**	,501**	,454**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.3	Pearson Correlation	,521**	,522**	1	,508**	,476**	,377**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.4	Pearson Correlation	,534**	,478**	,508**	1	,487**	,398**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.5	Pearson Correlation	,537**	,501**	,476**	,487**	1	,390**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X2.6	Pearson Correlation	,368**	,454**	,377**	,398**	,390**	1	,657**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,002	,001	,001		,000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Xt	Pearson Correlation	,783**	,779**	,756**	,767**	,759**	,657**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	6

## Hasil uji validitas dan reliabelitas variabel motivasi

		Correlations					
		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Zt
Z1.1	Pearson Correlation	1	,603**	,357**	,494**	,587**	,767**
	Sig. (2-tailed)		,000	,004	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Z1.2	Pearson Correlation	,603**	1	,562**	,511**	,576**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Z1.3	Pearson Correlation	,357**	,562**	1	,599**	,367**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000		,000	,003	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Z1.4	Pearson Correlation	,494**	,511**	,599**	1	,499**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Z1.5	Pearson Correlation	,587**	,576**	,367**	,499**	1	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
Zt	Pearson Correlation	,767**	,827**	,746**	,802**	,769**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	5

## Hasil uji validitas dan reliabelitas variabel kinerja

		Correlations					
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Yt
Y1.1	Pearson Correlation	1	,836**	,576**	,687**	,666**	,904**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y1.2	Pearson Correlation	,836**	1	,577**	,586**	,598**	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y1.3	Pearson Correlation	,576**	,577**	1	,472**	,534**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y1.4	Pearson Correlation	,687**	,586**	,472**	1	,723**	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
Y1.5	Pearson Correlation	,666**	,598**	,534**	,723**	1	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65	65
Yt	Pearson Correlation	,904**	,863**	,757**	,822**	,837**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	5

## Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Z	Y
N		65	65	65	65
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	20,5846	23,7385	20,3538	20,5846
	Std. Deviation	2,56717	3,38783	2,90167	2,77203
Most Extreme Differences	Absolute	,125	,109	,096	,145
	Positive	,066	,109	,089	,107
	Negative	-,125	-,091	-,096	-,145
Kolmogorov-Smirnov Z		1,005	,882	,770	1,172
Asymp. Sig. (2-tailed)		,264	,419	,593	,128

a. Test distribution is Normal.

### Lampiran 6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

#### Analisis Jalura Persamaan pertama

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,941	1,757		1,104	,274
	X1	,251	,113	,222	2,219	,030
	X2	,558	,086	,652	6,509	,000

a. Dependent Variable: Z

#### Analisis Jalur persamaan kedua

**Coefficients<sup>a</sup>**

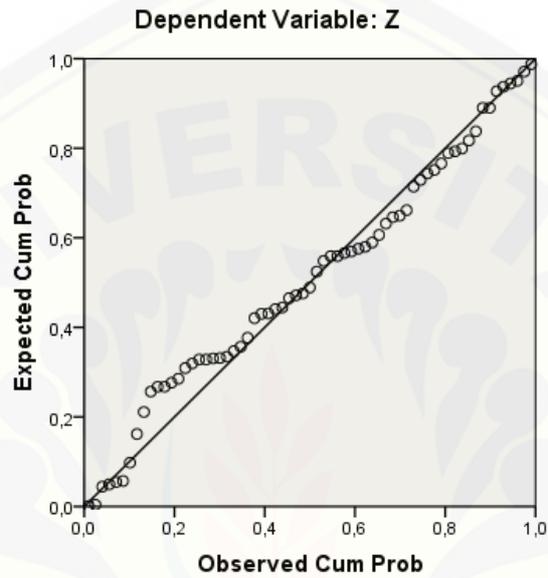
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,117	1,630		1,299	,199
	X1	,224	,108	,208	2,077	,042
	X2	,268	,102	,328	2,624	,011
	Z	,368	,117	,385	3,155	,002

a. Dependent Variable: Y

### Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji normalitas model persamaan pertama

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

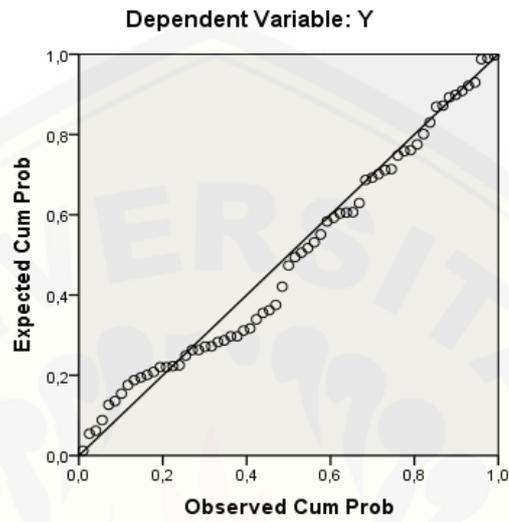
		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,65965925
	Absolute	,115
Most Extreme Differences	Positive	,059
	Negative	-,115
Kolmogorov-Smirnov Z		,926
Asymp. Sig. (2-tailed)		,358

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji Normalitas Model Persamaan kedua

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,51187932
	Absolute	,105
Most Extreme Differences	Positive	,105
	Negative	-,062
Kolmogorov-Smirnov Z		,844
Asymp. Sig. (2-tailed)		,474

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Hasil uji Multikolinieritas persamaan pertama

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,941	1,757		1,104	,274		
X1	,251	,113	,222	2,219	,030	,527	1,899
X2	,558	,086	,652	6,509	,000	,527	1,899

a. Dependent Variable:

Z

## Hasil uji multikolinieritas persamaan kedua

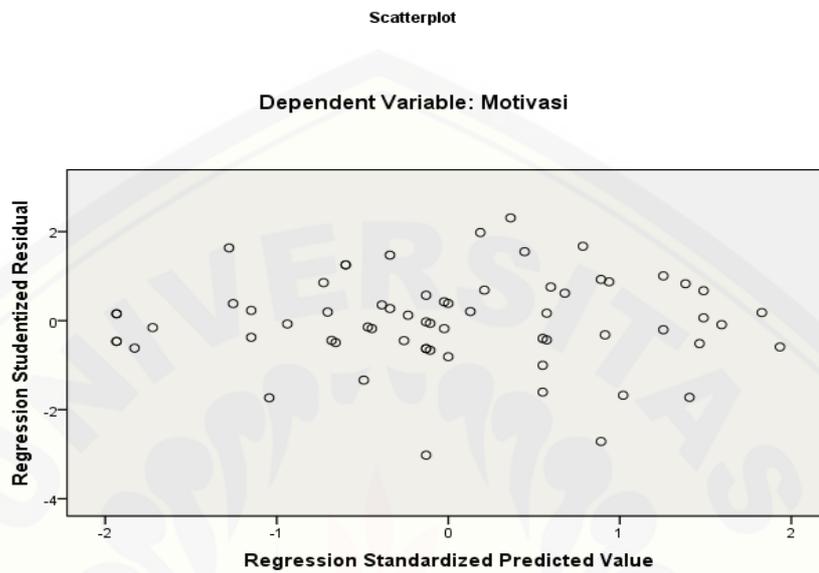
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,117	1,630		1,299	,199		
X1	,224	,108	,208	2,077	,042	,488	2,049
X2	,268	,102	,328	2,624	,011	,313	3,196
Z	,368	,117	,385	3,155	,002	,327	3,057

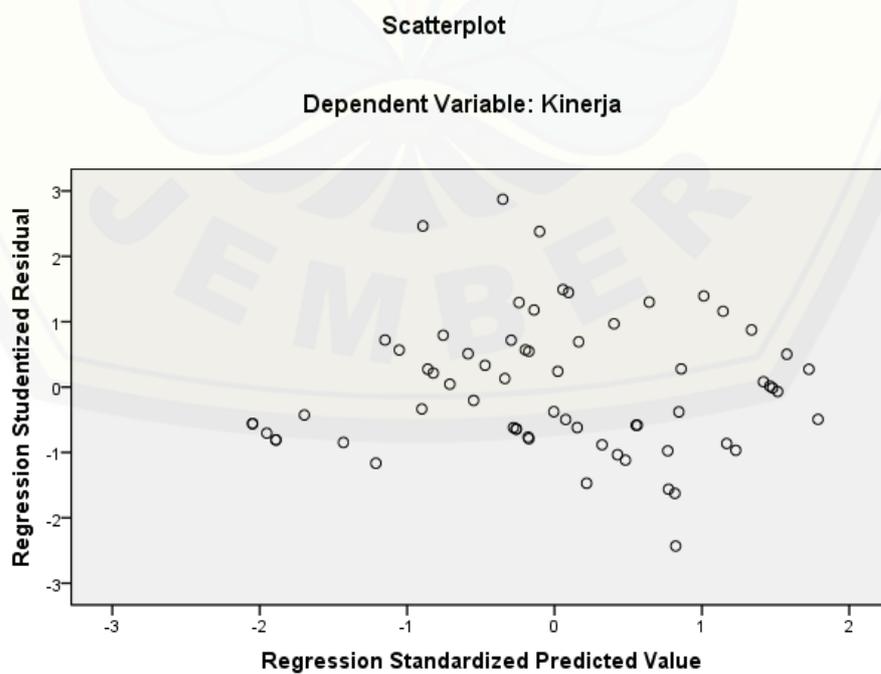
a. Dependent Variable:

Y

Hasil uji heteroskedastisitas persamaan pertama



Hasil uji heteroskedastisitas persamaan kedua



### Lampiran 8 Uji Hipotesis

Uji hipotesis persamaan pertama

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,820 <sup>a</sup>	,673	,662	1,68622

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,941	1,757		1,104	,274
	X1	,251	,113	,222	2,219	,030
	X2	,558	,086	,652	6,509	,000

a. Dependent Variable: Z

Uji hipotesis persamaan kedua

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,838 <sup>a</sup>	,703	,688	1,54861

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,117	1,630		1,299	,199
	X1	,224	,108	,208	2,077	,042
	X2	,268	,102	,328	2,624	,011
	Z	,368	,117	,385	3,155	,002

a. Dependent Variable: Y