

## MENINGKATKAN KINERJA MELALUI MOTIVASI DENGAN ANTESEDEN KEPEMIMPINAN TERPERSEPSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERPERSEPSI

Askar Yuniarto<sup>1</sup>, Penunjang Waruwu<sup>2</sup>

*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang*

*Jl.Tri Lomba Juang No1 Semarang*

*Telp. (024)8311668*

**Email: penunjangw@gmail.com**

### ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terpersepsi dan lingkungan terpersepsi terhadap kinerja karyawan PT Kanindo Makmur Jaya, Jepara yang dimediasi melalui motivasi kerja.. Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Kanindo Makmur Jaya kabupaten Jepara yang berjumlah 2100 orang. Sedangkan sampel yang diambil 100 orang. Metode pengujian menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan terpersepsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi; (2) Lingkungan kerja terpersepsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi; (3) Kepemimpinan terpersepsi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja; (4) Lingkungan kerja terpersepsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (5) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.*

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan terpersepsi, lingkungan kerja terpersepsi, motivasi kerja, dan kinerja.*

### 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan bisnis. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Untuk mencapai tujuan suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem dengan memperhatikan beberapa aspek penting seperti kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kinerja dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Penilaian kinerja sangat dibutuhkan sebagai proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003).

PT Kanindo Makmur Jaya Jepara, bergerak di bidang manufacturing (tas ekspor). PT Kanindo Makmur Jaya selalu berupaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang efisien dan efektif, melalui seorang pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan. Selain itu lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan., karena lingkungan yang memuaskan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sehingga diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat, dan tujuan perusahaan dapat mudah tercapai. Dilihat dari data presensi tahun 2014 kehadiran karyawan mencapai 100%, akan tetapi di tahun 2015 adanya penurunan kehadiran menjadi 75%. Penurunan tingkat kehadiran ini, akan menurunkan kinerja para karyawan apabila tidak ditanggulangi oleh pimpinan perusahaan. Selanjutnya Target ekspor yang terpenuhi oleh PT.Kanindo Makmur Jaya, Jepara mengalami peningkatan. Pada tahun 2014 mampu mengeksport hasil produksi sebesar 35,4% dan tahun 2015 mampu mengeksport hasil produksi sebesar 40,2%. Sementara itu kinerja karyawan yang belum optimal pada bagian/divisi Cutting, Preparing, OCM, Mekanik, dan PPIC dengan deviasi kinerja murni yang negatif. Sementara itu, kinerja karyawan yang sudah optimal bagian/divisi Warehouse, Bordir, Supermarket, Laser, QA, Inspect, dan NOS dengan deviasi kinerja murni yang positif.

Faktor motivasi merupakan salah satu dalam peningkatan kinerja karyawan, karena pemahaman motivasi dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan dapat membantu meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Peranan pimpinan sangat diperlukan untuk menciptakan kondisi (iklim) organisasi dengan memberikan motivasi pada karyawan, dengan harapan terpacu untuk bekerja lebih keras sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi dapat diberikan pada karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda (Brahmasari, 2008). Selanjutnya peranan seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi, karena seorang pemimpin harus mampu mengelola pola pikir bawahannya, untuk menciptakan etika kerja dan nilai-nilai yang ada pada organisasi. Pemimpin mampu mempengaruhi efektivitas kerja karyawan dengan menyampaikan

visi dan misi organisasi secara persuasif dengan gaya bahasa yang mudah dimengerti dan dipahami. Kondisi ini akan menimbulkan semangat bagi bawahan untuk bekerja secara optimal karena bawahan tahu apa yang menjadi tujuan organisasi.

Lingkungan kerja diuraikan sebagai kondisi fisik kerja yang berupa keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara dan keamanan kerja yang berada di sekitar tempat kerja, dapat mempengaruhi karyawan baik fisik maupun psikologis misalnya ruangan yang di cat dengan warna yang menyolok merah sehingga karyawan kurang konsentrasi, cepat marah, dan lelah. Penelitian yang dilakukan oleh Karstoro (2008) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik adalah apabila mampu mendukung efektifitas tugas pekerjaan baik karyawan secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Akhirnya keberhasilan sebuah organisasi dapat dilihat dari kinerjanya melalui kepemimpinan yang mampu memotivasi pegawai serta berkomunikasi dengan baik dan lancar kepada para karyawannya, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik di dalam perusahaan. Sebaliknya bila pemimpin tidak memberikan keteladanan yang baik serta lingkungan kerja yang tidak mendukung dan kurangnya motivasi, akan berpengaruh buruk terhadap kinerja karyawan, dan sekaligus menurunkan kinerja perusahaan.

### **1.1 Rumusan Masalah**

Pokok permasalahan dalam penelitian ini Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penulis menganalisis bagaimana meningkatkan Kinerja melalui Motivasi dengan anteseden Kepemimpinan terpersepsi dan Lingkungan Kerja terpersepsi.

### **1.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakan penelitian ini adalah: a). Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terpersepsi terhadap Motivasi, b) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terpersepsi terhadap Motivasi, c) Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terpersepsi terhadap Kinerja, 4) Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terpersepsi terhadap Kinerja. 5) Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2001) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gomes (2005) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan menurut Bernardin dalam Robbins (1998) kinerja konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut Minner (1999) kinerja didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan seorang individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Setiap harapan dari tiap individu dinilai berdasarkan peran. Jika peran yang dimainkan seseorang individu tidak diketahui dengan jelas atau nampak samar, maka setiap individu tidak akan mengetahui secara persis apa yang diharapkannya. Kinerja juga merupakan hasil yang telah dicapai seseorang, yang berhubungan dengan tugas dan peran yang dilakukannya.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi pada suatu periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, tergantung pada kerjasama kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif, kerjasama antar pegawai yang ada di organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerjasama antara atasan dan bawahan maupun kerjasama antar bawahan. Kepribadian dan para pegawai menentukan baik dan buruk hasil kerja. Pegawai yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya mempunyai kinerja yang optimal. Kepandaian akan menjadikan seorang pegawai cepat dan tepat didalam menangani tugas dan pekerjaan dan kepandaian tersebut diperoleh dari pendidikan formal maupun pengalaman kerja. Menurut Dessler, 1992 menjelaskan ada 5 faktor penilaian kinerja yang berkaitan dengan pelayanan publik yaitu kualitas pekerjaan, supervisi, kuantitas pekerjaan dan kehadiran. Menurut Ghiselli dan Brown (1955) kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakannya pekerjaan, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya tidak dapat disamakan dengan individu lain. Kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seorang pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Robins (1996) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif, kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi. Selengkapnya adalah kesempatan berkinerja yang diartikan sebagai tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya kendala-kendala seorang pegawai, adapun rintangan yang menjadi kendala bagi peningkatan kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, bahkan suplai kurang memadai, rekan kerja, prosedur yang kurang mendukung. Jadi menurut Robins kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan, baik kemampuan atas dasar kecerdasan atau ketrampilan, namun tidak membahas faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja.

Adapun aspek-aspek yang dinilai dalam penelitian kinerja karyawan Menurut Rivai (2003) diantaranya : a). Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya, b) Kemampuan konsep-tual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan. c). Kemampuan hubungan inter-personal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

### **2.1.1 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2004) yaitu:

a). Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. b). Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi. c) Memiliki tujuan yang realistis. d). memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. e) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. f). Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gibson (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

a). Faktor Individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. b) Faktor psikologis meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. c). Faktor Organisasi; Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Menurut Siagian (2003) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai yang mempunyai karakter baik apabila : a) Mempunyai keahlian yang tinggi, b) Kesiapan untuk bekerja, c) Lingkungan kerja yang mendukung. d) Ada imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

### **2.1.3 Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Bernardin, dalam Robbins (2006), yaitu: a) Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. b). Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. c) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. d) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. e) Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. f) Komitmen kerja Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **2.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2004). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Kepemimpinan dapat juga dikatakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David Keith, 1985). Bagaimana usaha seorang pemimpin mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti, apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dengan gaya kepemimpinan yang digunakan. Keith Davis (dalam Kartini Kartono, 1994) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu: a) Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. b) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. d) Sikap dan hubungan kemanusiaan, pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Sedangkan Kepemimpinan menurut Kartono (2006) diukur dengan 6 dimensi, yaitu: a) Energi dan keteguhan hati. b) Visi seorang

pimpinan mampu menentukan tujuan yang realistis. c) Menantang dan mendorong. d) Mengambil risiko, e) Kesetiaan, f) Harga diri. Selanjutnya agar legalitas kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan sempurna, maka perlu keseimbangan itu dilengkapi dengan teknik kepemimpinan. sebagai cara bertindakya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan praktis untuk mewujudkan kepemimpinan.

Menurut Wahjosumidjo (1991) secara garis besar indikator kepemimpinan yaitu: a) Bersifat adil, rasa kebersamaan di antara para anggota adalah mutlak sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan para bawahan, maupun antara pemimpin dengan bawahan. b) Memberikan Sugesti. c) Mendukung tercapainya tujuan. d) Katalisator. Seorang pemimpin selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia e) Menciptakan rasa aman.f) Sebagai Wakil Organisasi.

### 2.3 Motivasi

Motivasi merupakan sebuah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan (Stoner,1995). Didalam motivasi ada 3 elemen penting yaitu usaha, tujuan organisasi dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan (Robbin,1998 ). Mangkunegara (2001) membedakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam kaitannya dengan lingkungan kerja, motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Secara umum dapat dipahami bahwa motivasi pegawai akan meningkat jika organisasi mampu untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhannya. Huddleston dan Good (1999) menjelaskan motivasi menjadi salah satu faktor penting dalam pekerjaan karena dapat berdampak pada kinerja dan produktifitas kerja. Motivasi yang dipandang sebagai dorongan atau kekuatan dari dalam yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku dan mempengaruhi intensitas perilaku tersebut. Teori isi mengenai motivasi berfokus pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Empat pendekatan isi yang penting terhadap motivasi adalah : 1) teori hirarki kebutuhan (*hierarchy of need*) Maslow; 2) teori ERG Alderfer; 3) teori dua faktor Herzberg; serta 4) teori kebutuhan yang dipelajari McClelland. Sedangkan teori proses dari motivasi berkenaan dengan menjawab pertanyaan bagaimana perilaku individu didorong, diarahkan, dipelihara, dan dihentikan. Ada tiga teori proses yaitu : teori ekspektansi yang dikembangkan Victor Vroom, teori keadilan dan teori penetapan tujuan.

Salah satu unsur atau komponen motivasi yaitu kebutuhan, Maslow(1993) telah mengembangkan suatu konsep teori yang dikenal dengan hirarki kebutuhan / *hierarchy of need*. Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia dengan sendirinya membentuk semacam hirarki, yakni dari kebutuhan fisik (*psychological needs*), kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman (*safety and security needs*), kebutuhan sosial (*belongingness and love*), kebutuhan akan penghargaan dan status (*esteem and status*) sampai dengan kebutuhan akan perwujudan atau aktualisasi diri (*self-actualization*). Meskipun hirarki kebutuhan yang disusun Maslow ini mengandung banyak pembatasan, namun memberikan gagasan yang baik untuk membantu para manajer dalam memotivasi pegawai. Hal ini penting, karena apabila kebutuhan pada tingkat rendah tidak terpenuhi, maka tidak satupun kebutuhan pada tingkat tinggi akan dapat tercapai. Ahli motivasi David McClelland mengemukakan teori kebutuhan dengan memfokuskan pada tiga kebutuhan; a) Kebutuhan akan prestasi (*nAchievement*). b) Kebutuhan akan kekuasaan(*nPow-need for Power*). c) Kebutuhan akan afiliasi(*nAff-need for Affiliation*) yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

### 2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Supardi (2003), menyatakan lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya. Lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan. Bila lingkungan kerja nyaman dan komunikasi antar karyawan berjalan lancar, maka bisa dipastikan performa yang dihasilkan pun akan maksimal. Menurut Alex S.Nitisemito (1992), lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik. Sedangkan Sedarmayanti (2003) mengatakan bahwa kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu: a) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang ber bentuk fisik yang terdapat disekitar

tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik terdiri dari lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya :temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. b) Lingkungan kerja Non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Pengertian Lingkungan Kerja menurut pendapat menurut Basu Swastha (1999) : Lingkungan Kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan Supardi (1993) mengatakan bahwa Lingkungan Kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah : 1). Kreativitas dan inovasi, 2). Hubungan kerja. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah : 1). ruang gerak, 2). suhu udara, dan 3). keamanan kerja. Pendapat lain mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan gambaran sikap umum karyawan dan perubahannya membantu manajer dan spesialis sumber daya manusia untuk meramalkan tipe-tipe tenaga kerja yang dibutuhkan dan tersedia untuk memenuhi tujuan organisasi. (Henry Simamora, 1999).

Lingkungan Kerja di bagi menjadi 3 (tiga) kelompok utama, yaitu : 1)Perencanaan berbagai macam fasilitas untuk pelayanan karyawan. Fasilitas-fasilitas ini ada beberapa macam antara lain: pelayanan kesehatan, pelayanan asuransi, pelayanan makan dan kamar mandi/kamar kecil. 2) Kondisi Kerjanya yaitu pengaturan kondisi kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam pengaturan kondisi kerja ini termasuk pengaturan suara bising, pemilihan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan karyawan. 3)Masalah hubungan dengan karyawan lain; Hubungan kerja sama karyawan juga berhubungan dengan kinerja karyawan. Apabila hubungan kerja antar karyawan baik, maka kinerja akan meningkat. Apabila lingkungan kerja sering terjadi perselisihan maka akan mengganggu kerja para karyawan, sehingga tidak optimal. Ada beberapa cara untuk memperoleh lingkungan kerja yang baik antara lain : a). Gaji yang cukup yaitu jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi organisasi tersebut dan dengan jumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja pegawai. Apabila gaji yang diberikan oleh organisasi dapat mencukupi kebutuhan pegawainya dengan demikian pegawai akan mendapatkan ketenangan dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga semangat kerjanya dapat diharapkan oleh organisasi. b) Memperhatikan kebutuhan rohani, misalnya dengan menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi dan sebagainya. c) Menciptakan suasana santai antar pegawai dengan mengadakan rekreasi bersama atau mengadakan pertandingan olah raga antar pegawai pada saat-saat tertentu. d) Memperhatikan harga diri pegawai. Harga diri pegawai perlu mendapat perhatian agar mereka akan merasa dihargai eksistensinya sehingga timbul semangat untuk mengabdikan diri dengan ikhlas. e) Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat (*Right man on the right place*). Dengan penempatan yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki para pegawai akan dapat bekerja secara profesional dan nyaman dalam lingkungan kerjanya. f) Memberikan kesempatan untuk maju. g). Loyalitas para pegawai. h). Komunikasi. Membuka jalur komunikasi dan selalu mengkomunikasikan segala permasalahan dengan pegawai akan menjaga kondusifitas suasana lingkungan kerja. i). Pemberian insentif yang terarah. Pemberian tambahan penghasilan atau bonus kepada pegawai yang berprestasi, cara ini sangat efektif untuk mendorong peningkatan semangat kerja pegawai. j). Fasilitas yang mendukung.

Indikator Lingkungan Kerja kerja Nitisemito (1996), meliputi: a) Pewarnaan yang dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia. b) Kebersihan. yang bersih dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, akan menimbulkan rasa senang. Dan rasa senang ini dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja lebih bergairah. Namun setiap karyawan harus ikut bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan tempat mereka bekerja. c). Pertukaran udara. d). Penerangan. Penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan semangat dan kegairahan kerja. e). Musik. Musik yang menyenangkan sangat berpengaruh kepada kejiwaan seseorang sehingga ada kegairahan terhadap pekerjaan. f). Keamanan. Jaminan terhadap keamanan akan menimbulkan ketenangan maka hal ini akan mendorong semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan. g). Kebisingan. Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi. Siapapun tidak senang mendengarkan suara yang bising, karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang. Dengan adanya kebisingan itu maka pekerjaan akan terganggu.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi dan Sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Kanindo Makmur Jaya yang ada di kabupaten Jepara yang berjumlah 2100 orang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini digunakan teknik *Quota sampling* dengan metode yang digunakan untuk pengambilan jumlah sampel metode slovin dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$
$$= \frac{2100}{1 + 2100 (0,10)^2}$$
$$= 95,45 \text{ dibulatkan menjadi } 100 \text{ Sampel}$$

#### 3.2 Uji Instrumen

##### 3.2.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2006) Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap atau *content* dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang diukur kuesioner tersebut. Ghazali (2005). Pengujian validitas dalam penelitian ini hanya dilakukan terhadap variabel-variabel yang mencakup *multiple item* pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*). Suatu butir dianggap valid apabila memenuhi  $KMO > 0,50$  dan *loading factor* (*component matrix*) yang dihasilkan memiliki nilai  $> 0,40$ , Ghazali (2005). Adapun pengujian validitas variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $Y_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y_1$ ).

##### 3.2.2 Uji Realibilitas

Reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Sedangkan Uji reliabilitas adalah proses pengukuran terhadap ketepatan (konsisten) dari suatu instrumen. Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang handal, konsistensi, stabil dan dependibilitas, sehingga bila digunakan berkali-kali dapat menghasilkan data yang sama. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan skorer satu dengan skorer lainnya.

##### 3.2.3 Analisis Regresi Berganda

Alat analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan terpersepsi, Lingkungan Kerja terpersepsi) terhadap variabel tidak bebas Motivasi dan Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk uji t dilakukan dengan membandingkan nilai signifikasinya yang terbentuk di bawah 5%, maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak atau sebaliknya (Ghozali, 2011).

### 4. Hasil penelitian dan pembahasan

#### 4.1 Deskripsi Responden

Dari kuesioner yang dibagikan kepada responden dan telah diisi sebagaimana mestinya, telah terkumpul sebanyak 100 kuesioner yang dijadikan sebagai sampel penelitian, melalui daftar pernyataan didapat kondisi responden tentang usia, jenis kelamin, status, pendidikan, dan lama bekerja. secara jelas mengenai gambaran responden sebagai objek penelitian, berikut adalah deskripsi responden. Sebagian besar karyawan yang menjadi responden berusia 21-30 tahun yaitu berjumlah 67 responden (67,0%). Sedangkan dari jenis kelamin, perempuan berjumlah 73 responden (73,0%) laki-laki berjumlah 27 responden (27,0%). Deskripsi Responden Berdasarkan Status, responden berstatus belum menikah yaitu sebanyak 74 responden (74,0%) sedangkan sebanyak 26 responden (26,0%) berstatus sudah menikah. Berdasarkan pendidikan responden lulusan SMA yaitu sebanyak 84 responden (84,0%) sedangkan sisanya sebanyak 6 responden (6,0%) berpendidikan lulusan Akademik (D3) dan masing-masing sebanyak 5 responden (5,0%) berpendidikan lulusan SMP dan lulusan Strata 1 (S1).

#### 4.2 Pengujian Instrumen

Hasil uji validitas terhadap variabel kepemimpinan terpersepsi, variabel lingkungan kerja terpersepsi, variabel motivasi, dan variabel kinerja memiliki nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga memenuhi nilai kecukupan sampel penelitian. Sedangkan nilai *loading* semua variabel memiliki nilai di atas 0,4 sehingga dikatakan valid. Berdasarkan uji reliabilitas dalam penelitian ini, nilai *alpha cronbach* pada variabel kepemimpinan terpersepsi, lingkungan kerja terpersepsi, motivasi dan kinerja lebih besar dari 0,7 maka instrumen pada masing-masing variabel dinyatakan reliabel, dan dapat dimanfaatkan sebagai alat pengukur dalam penelitian ini.

#### 4.3 Uji Model

Nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) menghasilkan nilai masing-masing pada persamaan 1 sebesar 0,108, persamaan 2 sebesar 0,655. Hal ini berarti bahwa dalam model pertama: motivasi tidak dapat dijelaskan oleh variasi kepemimpinan terpersepsi dan lingkungan kerja terpersepsi sebesar 10,8%, sedangkan sisanya sebesar 82% (100%-10,8%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Sedangkan pada model kedua, mengandung arti bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan terpersepsi, lingkungan kerja terpersepsi dan motivasi sebesar 65,50%, sedangkan sisanya 34,50% (100%-65,50%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

#### 4.4 Analisis Regresi

Model regresi linear ganda (*Multiple Linear Regression*) akan dapat dikatakan sebagai model regresi linear ganda yang baik apabila model tersebut dapat memenuhi uji F dan uji determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) lebih dari 0,5. Adapun hasil analisis regresi disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi

Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien	t/F hitung	Sign
1	Kepemimpinan terpersepsi	Motivasi	<b>0.254</b>	2.629	0,010
	Lingkungan Kerja terpersepsi		0.207	2.146	0,034
	F <i>Adjusted R<sup>2</sup>: 0,126</i>			7.019	0,001
2	Kepemimpinan terpersepsi	Kinerja	<b>0.131</b>	<b>2.113</b>	<b>.037</b>
	Lingkungan Kerja terpersepsi		0.144	2.347	.021
	Motivasi		0.716	11.339	.000
	F <i>Adjusted R<sup>2</sup>: 0,665</i>			63.610	0,000

Persamaan 1:  $Y_1 = 0,254 X_1 + 0,207 X_2 + e_1$

Persamaan 2:  $Y_2 = 0,131 X_1 + 0,144 X_2 + 0,716 Y_1 + e_2$

Pada persamaan pertama dapat diketahui bahwa koefisien regresi  $X_1$  (kepemimpinan terpersepsi) bertanda positif terhadap  $Y_1$  (motivasi), artinya jika kepemimpinan terpersepsi meningkat, maka motivasi mereka juga meningkat. Kemudian koefisien regresi  $X_2$  (lingkungan kerja) bertanda positif terhadap  $Y_1$  (motivasi), artinya jika lingkungan kerja terpersepsi semakin baik, maka proses motivasi mereka juga akan semakin meningkat. Demikian juga untuk koefisien regresi yang kedua (kepemimpinan terpersepsi dan lingkungan kerja terpersepsi serta motivasi) bertanda positif terhadap  $Y_2$  (kinerja), artinya jika kepemimpinan terpersepsi dan lingkungan kerja terpersepsi serta motivasi) semakin baik, maka proses kinerja mereka juga akan semakin meningkat. Dari variabel tersebut di atas variabel motivasi lebih besar atau mendominasi dalam kinerja karyawan.

#### 4.5 Uji Hipotesis

Koefisien regresi pada kepemimpinan terpersepsi menunjukkan angka 0,254, artinya semakin bagus kepemimpinan terpersepsi maka secara otomatis akan meningkatkan motivasi kerja mereka. Sedangkan signifikansi menunjukkan 0,010 < 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 diterima, artinya ada pengaruh positif kepemimpinan terpersepsi terhadap motivasi kerja karyawan. Koefisien regresi pada Lingkungan Kerja terpersepsi terhadap Motivasi 0,207, artinya semakin bagus lingkungan kerja terpersepsi maka secara otomatis akan meningkatkan motivasi kerja mereka. Sedangkan signifikansi 0,034 < 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 diterima, artinya ada pengaruh positif lingkungan kerja terpersepsi terhadap motivasi kerja karyawan. Koefisien regresi kepemimpinan terpersepsi terhadap Kinerja sebesar 0,131, dengan tingkat signifikansi menunjukkan 0,037 < 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 yang diajukan diterima, artinya ada pengaruh positif kepemimpinan terpersepsi terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi pada Lingkungan Kerja terpersepsi terhadap Kinerja menunjukkan angka positif sebesar 0,144, dengan tingkat signifikansi menunjukkan 0,021 < 0,05, berarti hipotesis 4 yang diajukan diterima, artinya ada pengaruh positif lingkungan kerja terpersepsi terhadap kinerja kerja karyawan. Koefisien regresi motivasi terhadap Kinerja menunjukkan angka positif sebesar 0,716, dengan tingkat signifikansi menunjukkan 0,000 < 0,05, berarti hipotesis 5 yang diajukan diterima, artinya ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja kerja karyawan.

Uji Efek Mediasi; Variabel kepemimpinan terpersepsi secara langsung 0,137, dan tidak langsung 0,182' berarti motivasi dapat memediasi variabel kepemimpinan terpersepsi dengan variabel kinerja. Variabel lingkungan kerja secara langsung 0,144, dan tidak langsung 0,148 berarti motivasi dapat memediasi variabel lingkungan kerja terpersepsi dengan variabel kinerja.

#### 4.6 Pembahasan

Diterimanya hipotesis 1 yang berarti bahwa kepemimpinan terpersepsi berpengaruh terhadap motivasi kerja seorang karyawan. Hal ini berarti kepemimpinan terpersepsi akan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Temuan ini mendukung studi David Keith, (1985). Bagaimana usaha seorang pemimpin mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti, apa yang diperintahkan. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi *conform* dengan keinginan pemimpin. Hipotesis 2 diterima yaitu Lingkungan Kerja terpersepsi berpengaruh positif pada motivasi, berarti kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Jadi lingkungan kerja yang baik, akan mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Penelitian serupa didukung penelitian Rosa (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hipotesis 3 diterima yaitu kepemimpinan terpersepsi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan Hasibuan (2009) menyatakan kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan dalam penelitian sebelumnya dilakukan Dina Rosa (2015), Potu (2013) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis 4 diterima yaitu lingkungan kerja terpersepsi berpengaruh positif pada kinerja, berarti lingkungan kerja di dalam suatu instansi penting untuk diperhatikan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Sedarmayanti, 2003). Penelitian ini didukung oleh Dina Rosa (2014) ; Hartati (2012) ; Potu (2013); Choiriyah dan Suhendar (2013); dan Amusa et al (2013) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 5 diterima, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja. Huddleston dan Good (1999) menjelaskan motivasi menjadi salah satu faktor penting dalam pekerjaan karena dapat berdampak pada kinerja dan produktivitas kerja. Penelitian ini didukung oleh Dina Rosa (2015) dan Hartati (2012) bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dalam studi ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1). Kinerja karyawan akan meningkat lebih cepat bila mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja serta mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Kerja sama yang baik antar karyawan akan termotivasi dalam meningkatkan kinerja. Keinginan berprestasi serta ingin berprestasi dan disiplin dalam menjalankan tugas sangat mendukung seseorang dalam meningkatkan kinerjanya mampu menunjukkan rasa percaya diri, serta beretos kerja yang tinggi sehingga kinerja yang optimal dapat dicapai. 2) Kepemimpinan terpersepsi dan Lingkungan kerja terpersepsi juga dapat meningkatkan kinerja secara langsung. Kepemimpinan seseorang mampu memberikan inspiratif, memiliki pengaruh, dan sebagai orang yang realistis dalam dalam pencapaian tujuannya. Sedangkan lingkungan kerja secara non fisik berupa adanya kreatifitas dan kerja sama antar pegawai dapat meningkatkan kinerja. Lingkungan disik yang menyenangkan sangat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

### Daftar Pustaka

- Aiken, L. R. (1987). *Assessment of Intellectual functioning*. Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.
- Amusa et al.(2013). *Work environments and job performance of librarians in the public universities in South –west Nigeria*. *Academics Journals*. Vol. 5(11), pp. 457-461, December, 2013. ISSN 2141–2537
- Arikunto, Suharsimi.( 2006). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*, cetakan kesepuluh. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayatse, F. A. 2005. *Management information system: A global perspective*. Makurdi: Oracle
- Brennan, R. L. (2001). *Generalizability theory*. New York. Springer-Verlag.
- Chandrasekar, K. (2011). *Workplace Environment and Its Impact on Organisational Performance In Public Sector Organisation*. *International Journal of Enterprise Computing and Business System*, 1(1), pp:1-19
- Choiriyah dan Suhendar, Dendi.(2013). *Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tutor Pendidikan Kesetaraan Kelompok Belajar UPTD. SKB*. ISSN: 2085-1375. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-IX*, Mei 2013.
- David Keith. (1985). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Endang, Dwiningsih. (2009). *Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja, Manajemen Konflik, dan Tingkat Kesejahteraan terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Perawatan Panti Kosala Surakarta*, STIE-AUB Surakarta.
- Etna dan Mukhtar Widodo. (2000). *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, Yogyakarta : Ayyrrouz.
- Feldt, L. S. & Brennan, R. L. 1989. *Reliability*. Dalam Robert L. Linn (Eds.), *Educational Measurement* (3rd, pp 105-143). New York: American Council on Education.

- Femi, Asamu Festus. (2014). *The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria*. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 8, Ver. II (Aug. 2014), PP 75-82. e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 19*. Edisi Kelima. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, et al. (1995). *Organisasi dan Manajemen, Edisi ke empat*, Jakarta : Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2004. *Organizations Behavior Structure Processes*. Tenth Edition. McGraw Hill Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gorda. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama
- Hartanto, R. Dwi. (2012). *Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kabupaten Demak*. Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang.
- Hasibuan. Malayu S P. (2009). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatch, E. , & Farhady, H. (1981). *Research Design & Statistics for Applied Linguistics*. Tehran: Rahnama Publications.
- John M. Echols dan Hasan Shadily. (2003). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Karstoro, M., (2008), *Pengaruh Gaji, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tetap Pada PO Rosalia Indah*, Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kartini Kartono. (1994). *Psikologi Untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. Jakarta: PTGrafindo Persada.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Founding Of Behavior Research*, Holt, Rinchart and Winston Inc. New York.
- Kiswanto ,M.(2010).Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan KALTIM Pos Samarinda.ISSN0216-6437.JURNAL EKSIS Vol.6 No.1, Maret 2010: 1267 – 1439.
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Lukman, Nazmi Sarah dan Adolfina. (2015).*Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, DanKompensasiTerhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Manado*.ISSN 2303-1174. Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2015, Hal.1013-1023
- Mami Suparyatmi Sudarwati. (2013). *Pengaruh Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dishub Kominfo Kabupaten Karanganyar* Jurnal Paradigma Vol. 11, No. 02, Agustus 2013 – Januari 2014. Fakultas Ekonomi UNIBA Surakarta
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya ManusiaPerusahaan cetakan pertama*, Bandung penerbit PT. Remaja Rsodakarya.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2005). *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional, konsep dan Aplikasi*. Semarang : BP Undip.
- Masrukhin dan Waridin. (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja,Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2.
- Muhammad, Arni. (2001). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. (2007). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Alek S. NitiseMITO.(2006). *Manajemen Personalita, Edisi kedua*. Jakarta : Ghalia.
- Alek S. NitiseMITO. (2008). *Manajemen Personalita*, Edisi kedua. Ghalia Indonesia.
- Obicci, Peter Adoko. (2015). *Effects of ethical leadership on employee performancein Uganda*. Net Journal of Business Management Vol. 3(1), pp. 1-12, January 2015
- Paripurna, I Gede Diatmika. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja DanKomunikasi Terhadap Kepuasan KerjaKaryawan*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
- Partini, Sri dan Hartono. (2012). *Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas komunikasi dan Informatika Pemerintah kota Surakarta*.Manajemen Bisnis Syariah. No.01/Th.VII/Agustus2012-Januari2013.
- Potu, Aurelia.(2013). *Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*. ISSN 2303-1174. Jurnal EMBA, Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1208-1218, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado
- Rivai, Veithzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: DariTeori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

- Stephen P. Robbins. (1998), *Perilaku Organisasi*, Diterjemahkan oleh Handayana Pujaatmaka, Jakarta: PT. Pranhallindo
- Stephen. P. Robbins. (2006). *Perilaku Organisasi (alihbahasa Drs. BenjaminMolan)*, Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INT AN SEJATI.
- Sanjaya, I Kadek EdydanIndrawati,Ayu Desi.(2013).*Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap KinerjaKaryawanpada PT. Pande Agung Segara Dewata*.Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. CV Manadar Maju, Jakarta.
- Sedarmayanti. (2003). *Good Governance : Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan, Ed 1*. Bandung : Mandar Maju.
- Sedarmayati. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan (cetakan kelima)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. (1989). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. (2007). *Metodelogi Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. (2009). *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial*. Bandung; rafika ADITAMA
- Sukanto dan Indriyo, (2000). *Manajemen Personalialia* . Jakarta : Erlangga
- Supardi. (2003). *Kinerja Karyawan*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Syah, Hidayat. (2010).*Pengantar Umum Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Verivikatif*. Pekanbaru : Suska Pres.
- Thoha, Miftah. (1996). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Erfindo Persada
- Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi: Perilaku dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Triantoro, Safaria. (2004). *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Wahjosumidjo. (1991). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Walizer, H.Michael dan Wiener, L. Paul. (1987). *Metode dan Analisis Penelitian : Mencari Hubungan, Jilid Dua*, Alih Bahasa Arief Sukadi Sadiman, Erlangga, Jakarta.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia "Teori, Aplikasi danPenelitian"*. Jakarta: Salemba Empat.