

Tesis

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA
DAN MOTIVASIKERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI"
(Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



**DISUSUN OLEH:
GENOVEVA DIAN ROTY HURINT
NIM : 20402200076**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA
DAN MOTIVASIKERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI"
(Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)**

Disusun oleh:

GENOVEVA DIAN ROTY HURINT

NIM : 20402200076

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan dihadapan panitia sidang panitia ujian tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 03 Juni 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si

NIDN : 0628066301

LEMBAR PENGESAHAN




**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA
DAN MOTIVASIKERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI"**

(Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)

Disusun oleh:
GENOVEVA DIAN ROTY HURINT
NIM : 20402200076

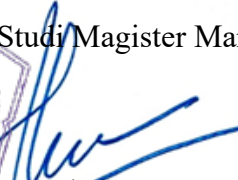
Telah dipertahankan di depan penguji pada 03 Juni 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

<p>Pembimbing</p>  <p><u>Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.</u> NIDN. 0628066301</p>	<p>Penguji</p>  <p><u>Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si</u> NIDN.0607056003</p>
<p>Penguji</p>  <p><u>Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si</u> NIDN. 0609116802</p>	

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 03 Juni 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.
NIDN : 0628066301

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Genoveva Dian Roty Hurint

NIM : 20402200076

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa Karya Ilmiah berupa tugas akhir tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)** merupakan hasil tulisan saya sendiri dan adalah benar keasliannya bukan merupakan plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam Daftar Pustaka.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dalam hal tersebut diatas baik sengaja ataupun tidak, saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi dari pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 03 Juni 2024

Yang menyatakan



Genoveva Dian Roty Hurint
20402200076

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Genoveva Dian Roty Hurint

NIM : 20402200076

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan Karya Ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)”

dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pengkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung seara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 03 Juni 2024

Yang menyatakan



Genoveva Dian Roty Hurint
20402200076

ABSTRAK

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung dari kinerja sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Kejaksaan Tinggi NTT sebagai lembaga penegak hukum harus mampu melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan dalam tesis ini adakah pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi NTT.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi NTT. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai baik ASN maupun non ASN yakni sebanyak 112. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Banyaknya sampel dalam penelitian ini adalah 53 responden.

Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner (angket) dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskripsi persentase dan regresi berganda baik secara parsial maupun simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil analisis regresi secara simultan dari uji ANOVA atau F test di dapat nilai F hitung sebesar 8,711 dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 maka hal ini menunjukkan bahwa secara simultan menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan diterima.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

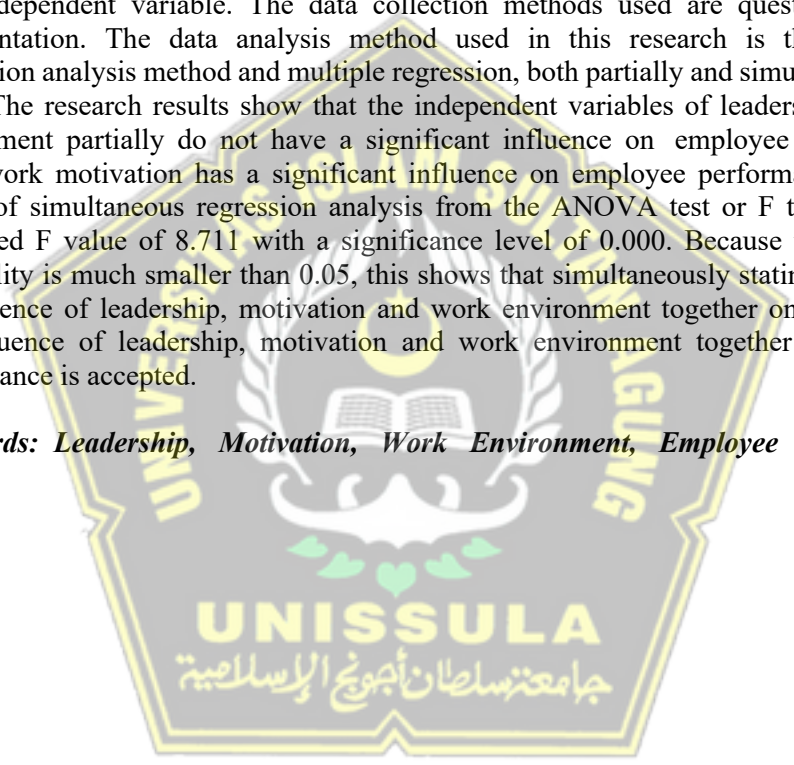
ABSTRACT

The success of an organization in achieving its goals depends on the performance of the human resources involved in it. The NTT High Prosecutor's Office as a law enforcement agency must be able to identify factors that influence employee performance. The problem in this thesis is the influence of leadership, motivation and work environment on employee performance in the NTT High Prosecutor's Office. In general, this research aims to determine the influence of leadership, motivation and work environment on the performance of NTT High Prosecutor's Office employees. The population in this study were 112 employees, both ASN and non-ASN.

The sampling method in this research used the Slovin formula. The number of samples in this study was 53 respondents. The variables in this research are leadership, motivation and work environment as independent variables, and employee performance as the dependent variable. The data collection methods used are questionnaires and documentation. The data analysis method used in this research is the percentage description analysis method and multiple regression, both partially and simultaneously.

The research results show that the independent variables of leadership and work environment partially do not have a significant influence on employee performance, while work motivation has a significant influence on employee performance. And the results of simultaneous regression analysis from the ANOVA test or F test obtained a calculated F value of 8.711 with a significance level of 0.000. Because the significant probability is much smaller than 0.05, this shows that simultaneously stating that there is an influence of leadership, motivation and work environment together on performance, the influence of leadership, motivation and work environment together on employee performance is accepted.

Keywords: Leadership, Motivation, Work Environment, Employee Performance



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

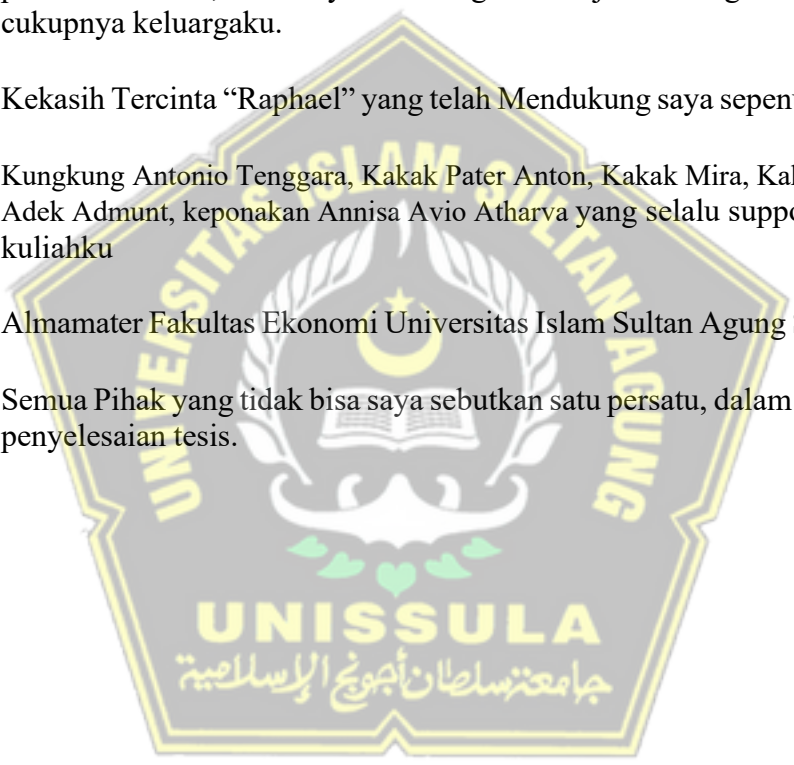
MOTTO:

"Dalam setiap keadaan kita harus percaya kepada Tuhan dan menjadikan-Nya sebagai tempat perlindungan kita."

PERSEMBAHAN:

Dengan Bangga Tesis ini kupersembahkan kepada:

- Ayahanda Tercinta “Bp. Emanuel Burak Hurint ” dan Ibunda Tercinta “Mama Maria Tolentina Daba” yang selama ini telah membimbingku menuju kebaikan dan kesuksesan, selalu mengajarku hal-hal baru dengan penuh kesabaran, membiayai aku dengan bekerja tak mengenal waktu, demi cukupnya keluargaku.
- Kekasih Tercinta “Raphael” yang telah Mendukung saya sepenuhnya
- Kungkung Antonio Tenggara, Kakak Pater Anton, Kakak Mira, Kakak Tessa, Adek Admunt, keponakan Annisa Avio Atharva yang selalu support atas kuliahku
- Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Semua Pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, dalam mendukung penyelesaian tesis.



KATA PENGANTAR

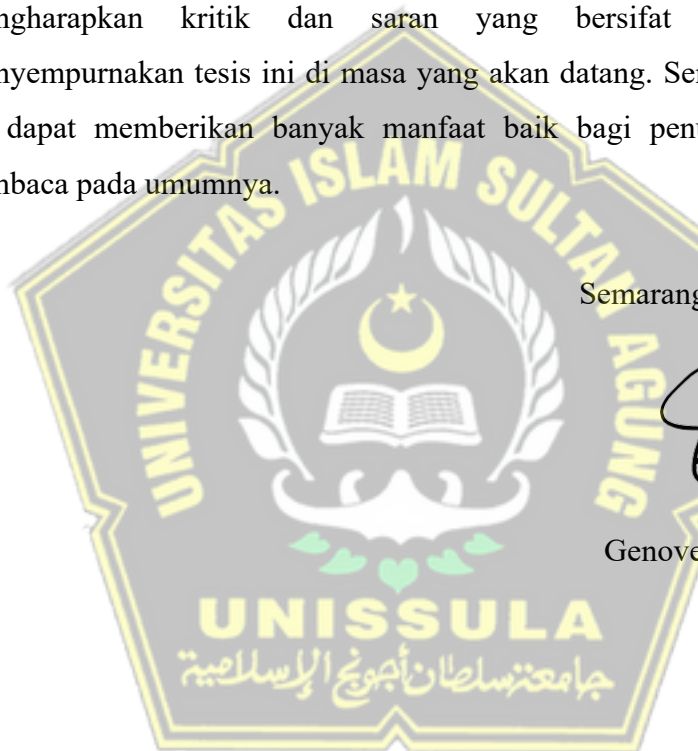
Puji syukur kehadiran Tuhan yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” (Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)** ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat magister manajemen.

Dukungan keluarga juga sangat berarti dalam menumbuhkan semangat penulis sehingga dapat menyelesaikan tepat waktu. Dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sepantasnyalah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, diantaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen dan selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan kesabaran untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran-saran kepada penulis terkait dengan penulisan tesis.
3. Bapak dan Ibu Dosen Penguji Program Magister Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Emanuel Burak Hurint (Ayah), Maria Tolentina Daba (Ibu), Kungkung Antonio Tenggara, Kakak Pater Anton, Kakak Mira, Kakak Tessa, Adek Admunt, keponakan Annisa Avio Atharva penulis yang senantiasa telah memberikan doa dan dukungan baik secara moral, material maupun spiritual dengan penuh kasih sayang kepada penulis agar selalu semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
5. Kejaksaan Tinggi NTT selaku Instansi Pemerintah yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian

6. Pasangan Penulis Raphael yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun penelitian tesis ini.
7. Berbagai pihak yang penulis tidak mungkin menyebutkan satu persatu, semoga Tuhan selalu memberikan Berkah dan Rahhmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan tesis ini di masa yang akan datang. Semoga penulisan tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulisan maupun para pembaca pada umumnya.



Semarang, 03 Juni 2024

Penulis

Genoveva Dian Roty Hurint

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
BAB I LATAR BELAKANG	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1. Teori Kinerja.....	8
A. Pengertian Kinerja	8
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	9
C. Standar-Standar Kinerja.....	10
D. Pengukuran Kinerja	11
2.2. Teori Kepemimpinan	12
A. Pengertian Kepemimpinan.....	12
B. Faktor-Faktor Kepemimpinan	16
C. Model Kepemimpinan Situasional	18
2.3. Teori Lingkungan Kerja	26
A. Pengertian Lingkungan Kerja	26
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	27
C. Aspek Lingkungan Kerja.....	28
D. Indikator Lingkungan Kerja	30
E. Manfaat Lingkungan Kerja.....	31
2.4. Motivasi	31
A. Pengertian Motivasi	31

B. Tujuan Motivasi.....	32
C. Teori Motivasi	33
2.5. Hubungan Antar Variabel.....	36
A. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Motivasi Kerja	36
B. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Karyawan	37
C. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan	38
D. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	39
E. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan	40
2.6. Model Teori	40
2.7. Hipotesis Penelitian	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1. Jenis Penelitian	43
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	43
A. Populasi.....	43
B. Sampel Penelitian	44
3.3. Variabel, Pengukuran Variabel dan Operasional Variabel Penelitian	44
A. Variabel.....	44
B. Pengukuran Variabel	45
C. Operasional Variabel	46
3.4. Sumber data	48
A. Data Primer.....	48
B. Data Sekunder.....	48
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	48
A. Kuisisioner (angket)	48
B. Studi Pustaka	53
3.6. Teknik Analisis Data	54
A. Analisis Deskriptif Presentase	54
B. Analisis Regresi Berganda.....	55
3.7. Uji Validitas dan Realibilitas.....	55
A. Uji Validitas.....	55
B. Uji Realibilitas	56
3.8. Uji Hipotesis	57
A. Pengaruh X1, X2, X3 Terhadap Y Secara Parsial (Uji t)	57
B. Pengaruh X1, X2, X3 Terhadap Y Secara Simultan (Uji f)	58

C. Koefisien Determinasi (r^2).....	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1. Gambaran Umum Penelitian.....	60
A. Lokasi Penelitian	60
B. Visi dan Misi Kejaksaan Tinggi NTT	60
C. Doktrin Adhyaksa	62
D. Recruitment dan Seleksi	62
E. Tujuan dan Struktur Organisasi Kejaksaan	63
4.2. Analisis Deskriptif	67
A. Deskripsi Responden	67
B. Demografi Responden	67
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	68
A. Uji Validitas.....	68
B. Uji Reliabilitas	71
4.4. Analisis Regresi Berganda.....	71
4.4. Uji Hipotesis	73
A. Uji Parsial (Uji t)	73
B. Uji Simultan (Uji f).....	75
4.5. Koefisien Determinasi	75
A. Simultan.....	75
B. Parsial	76
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	78
5.1. Kesimpulan.....	78
5.2. Saran	79
REFERENSI	80
LAMPIRAN.....	83
Uji Validitas dan Reliabilitas	83
Variabel Kepemimpinan	83
Variable Motivasi	84
Variable lingkungan kerja.....	86
Variable Kinerja.....	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal yang paling mempunyai perhatian penting bagi organisasi, sebab berhasil atau tidaknya organisasi sangat tergantung dari pengelolaan sumber daya manusia. Begitu pula, pola yang terjadi antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan karyawan senang atau tidak senang bekerja ditempat tersebut. Untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut masalah kepemimpinan.

Seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung dan sangat ditentukan oleh banyak faktor. Namun sekian banyak faktor penting sebagai penentu tersebut, faktor kepemimpinan merupakan faktor yang terpenting (Indra Marjaya: 2019).

Faktor kepemimpinan dikatakan faktor yang terpenting karena fungsi seorang pemimpin adalah mendorong seluruh anggotanya untuk memanfaatkan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kedudukan atau posisi merupakan dasar kekuatan bagi seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawan atau orang.

Dalam manajemen, kepemimpinan menjadi kemampuan seseorang mendapatkan sumber daya, menggunakan sumber daya, serta menggerakkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi dalam suatu organisasi.

Selain itu, menurut (Indra Marjaya: 2019), seorang pemimpin harus

berperan sebagai motivator, sehingga memudahkan tercapainya sasaran kelompok. Kepemimpinan harus dipandang sebagai proses dinamis dalam arti hubungan pemimpin dengan pengikut yang bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar pribadi sejalan dengan berjalannya waktu mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam kondisi yang demikian menyebabkan timbulnya keinginan untuk bekerja lebih giat lagi.

Indikator keberhasilan seorang pemimpin adalah keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan sekalipun tidak dipungkiri bahwa untuk bekerja produktif tentunya tidak terlepas dari karyawan atau pegawai. Kepemimpinan juga dianggap perlu untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar tidak terjadi pelanggaran terhadap aturan-aturan organisasi seperti kecenderungan karyawan untuk melanggar aturan perusahaan atau instansi.

Oleh karena itu, sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki kepemimpinan dimana ia dapat bekerja sama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi didalam kelompok kerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi perusahaan atau instansi. Selain itu lingkungan kerja tentunya berkaitan juga kinerja pegawai dengan kondisi yang ada disekitar suatu perusahaan atau instansi yang berkaitan. Semakin nyaman lingkungan kerja yang ada disekitar kita maka hasil kerja yang dilakukan juga tentunya akan membuahkan hasil yang baik. Sebaliknya, ketika dalam lingkungan kerja saja pegawai atau orang-orang yang ada didalamnya merasa tidak nyaman, pasti akan membuahkan hasil kerja yang tidak baik pula.

Kepemimpinan merupakan fenomena kelompok yang sangat vital bagi setiap organisasi. Kepemimpinan yang baik akan dapat menciptakan kesesuaian dan kesepakatan dalam organisasi, memberi motivasi dan dorongan bagi anggota organisasi, atau dengan kata lain memberi dorongan positif terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya kepemimpinan yang buruk, akan menimbulkan pertentangan di antara anggota organisasi, menimbulkan konflik, perasaan tidak tenteram atau terancam, sehingga merusak kinerja

pegawai.

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi Pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari tiap pimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh Nawawi (2003) bahwa gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Ia mengambil manfaat dari gaya tersebut dan dipergunakannya dalam memimpin bawahannya.

Lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan membuat pegawai merasamenang dan betah berada di ruangan kerja mau melaksanakan tugas-tugas di ruangan kerjanya sehingga pegawai dapat menghasilkan prestasi kerja dan produktifitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat di dalam rangkamencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sebaliknya apabila lingkungan kerjanya jelek, maka pegawai akan tidak betah berada di ruangankerjanya dan akan menimbulkan perasaan malas kepada pegawai untuk datang kerja, pegawai merasa tertekan dan tidak betah sehingga prestasi kerja dan produktifitas kerja akan menjadi rendah. Seperti yang dikemukakan oleh kerja Alex S. Nitisemito (1989) bahwa pengertian lingkungan kerja adalah: “Segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Pada setiap organisasi diharapkan dapat menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang baik dan kondusif supaya pegawai bersemangat melakukan tugas-tugasnya sehingga dapat mengasilkan

prestasi kerja dan produktifitas kerja yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih cepat di dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Fenomena lingkungan kerja yang baik dan kondusif, dapat dilihat dari perilaku pegawai yang betah berada di tempat kerjanya.

Apabila pegawai merasa senang dan betah berada di ruangan kerjanya serta mau melaksanakan tugas-tugas dengan baik, maka lingkungan kerja tersebut baik dan kondusif. Sebaliknya apabila lingkungan kerja jelek, maka pegawai tidak akan betah berada di ruangan kerja dan sering tidak hadir serta malas-malasan atau tidak bersemangat di dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang akibatnya prestasi kerja dan produktifitas kerja akan rendah dan tujuan tidak akan tercapai secara efektif dan efisien.

Dengan kepemimpinan yang baik maka akan dapat memberikan motivasi bagi para pegawai dalam suatu lingkungan kerja. Hal itu dapat dilihat dengan para pegawai yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan atau karena adanya perintah dari pimpinan.

Secara definisi, motivasi adalah rangsangan dan dorongan untuk melakukan sesuatu, apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Motivasi menurut Harold Koonzt Cryl O'Donnell, Heinz Wehrich (1986) adalah "suatu keadaan dimana dalam diri seseorang (inner state) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1990) pengetahuan mengenai motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Motivasi dapat berbentuk promosi/kenaikan pangkat, dan penghargaan terhadap pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab. Mengenai kinerja pegawai ada banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, disiplin, dan lain sebagainya.

Salah satunya yang terjadi pada institusi kejaksaan, khususnya Kejaksaan Tinggi NTT. Adanya gaya kepemimpinan yang memotivasi pegawai dengan memberikan promosi jabatan, berdampak langsung pada kinerja para pegawai. Ataupun sebaliknya, bila terdapat pegawai yang tidak melakukan pekerjaan secara maksimal dan sering bolos maka akan diberikan hukuman dengan dimutasi ataupun diberhentikan.

Hal ini dapat dilihat pada promosi dan mutasi jabatan yang dilakukan oleh Jaksa Agung Burhanudin pada 2023 lalu. Melalui Keputusan Jaksa Agung RI Nomor: KEP-IV-54/C/01/2023 tentang Pindahan, Pemberhentian dan Pengangkatan dari dan dalam Jabatan Struktural PNS Ke-jaksanaan RI yang tertuang daftar 254 nama yang mendapat mutasi dan promosi jabatan.

Langkah dari pemberian mutasi dan promosi tersebut merupakan strategi yang dilakukan oleh pemimpin di lingkungan kejaksaan NTT dalam memotivasi para pegawai sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Hal ini juga sejalan dengan judul penelitian yang akan diteliti oleh penulis yakni **“Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kejaksaan Tinggi NTT melalui Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja yang Dimediasi Motivasi”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi yang diberikan kepada pegawai kejaksaan NTT?
2. Bagaimana Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja para pegawai?

3. Bagaimana Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja para pegawai?
4. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan di Kejaksaan NTT terhadap Kinerja para pegawai?
5. Bagaimana pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja kerja para pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian ini meliputi sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi yang diberikan kepada pegawai kejaksaan NTT
2. Untuk menganalisis Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja para pegawai
3. Untuk menganalisis Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja para pegawai
4. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan di Kejaksaan NTT terhadap Kinerja para pegawai
5. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja kerja para pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Selain tujuan diatas, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan

mengembangkan manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dan sekaligus memberikan rekomendasi bagi Kejaksaan Tinggi NTT dalam penyusunan strategi peningkatan Kinerja pegawai dilingkungan instansi tersebut.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Teori Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Kinerja memiliki beragam definisi. Banyak ahli yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari proses pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang ataupun organisasi Lawler and Porter dalam Priyono (2010), mengemukakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang di dalam menjelaskan tugas. Sementara Prawirasentono dalam Sutrisno (2010) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berkaitan kinerja sebagai hasil, Mangkunegara (200) menjelaskan, hasil kinerja dapat bersifat kualitas maupun kuantitas. Sementara Dharma (2003) menyebutkan hasil kinerja dapat berupa barang (product) dan jasa (service) oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi baik yang bersifat publik atau privat.

Definisi lain juga dikemukakan oleh Miner (1990). Menurutnya, kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan perannya dalam organisasi guna

mencapai tujuan atau visi-misi organisasi.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000), setidaknya terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja. Pertama adalah kemampuan (*ability*) dan berikutnya adalah motivasi (*motivation*).

1. Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*), terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi. Hal

sebaliknya juga berlaku pada mereka yang memiliki sikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksudkan berkaitan dengan fasilitas kerja, iklim kerja, hubungan kerja, kebijakan pemimpin pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Lebih lanjut, Mangkunegara mengklasifikasikan kedua faktor di atas menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berhubungan dengan sifat-sifat individu. Sebagai contoh, kinerja seseorang baik disebabkan karena kemampuan seseorang tinggi dan secara psikologis, seseorang tersebut merupakan tipe pekerja keras. Berikutnya adalah faktor eksternal. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari lingkungan dimana individu tersebut bekerja. Faktor-faktor tersebut seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, kebijakan pimpinan, perlakuan pimpinan terhadap bawahan, fasilitas kerja hingga iklim organisasi.

C. Standar-Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan indikator yang mengukur sejauh mana keberhasilan tugas yang diterima dan dikerjakan oleh seseorang. Standar kinerja setiap perusahaan ataupun organisasi biasanya berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena setiap perusahaan atau organisasi memiliki visi dan misi serta tujuan yang berbeda pula. Kendati begitu, standar kinerja biasanya secara eksplisit berisikan kuantitas dan kualitas kerja dari setiap tugas yang diberikan kepada individu. Dalam menyusun standar kinerja, setidaknya ada beberapa prasyarat utama. Diantaranya adalah;

1. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi

2. Standar kinerja harus diambil dan dapat diandalkan
3. Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik dan buruk
4. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka
5. Standar kinerja harus mudah diukur

D. Pengukuran Kinerja

Bernadin dan Russel dalam Sutrisno (2010:179), mengajukan enam kinerja primer yang digunakan untuk mengukur kinerja. Keenam hal tersebut antara lain adalah;

1. *Quality*. Merupakan tingkatan untuk mengukur sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan mendekati kesempurnaan yang diharapkan.
2. *Quantity*. Berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan.
3. *Timeliness*. Berkaitan dengan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana seseorang dapat menjaga harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Masih menurut Bernadin dan Rusel, keenam indikator primer di atas ditujukan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

2.2. Teori Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Secara gramatikal, kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) menyebutkan bahwa, kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan. Istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (pemberi contoh) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada didepan. Tetapi pada hakikatnya, dimanapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan.

Hal ini sesuai dengan ungkapan Kihajar Dewantoro yang terkenal “*ing ngarso sung tuloda, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*” artinya, jika ada di hadapan memberikan contoh, di tengah-tengah memberikan dorongan/motivasi, sedangkan apabila berada dibelakang dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Sementara dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan disebut dengan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono (1998) menjelaskan, secara etimologis, *leadership* bersal dari kata “*to lead*” (bahasa Inggris) yang artinya memimpin, Selanjutnya timbullah kata “*leader*” artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan.

Menurut Wahjosumidjo (1990), dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Sementara itu, Anoraga mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut.

Para pakar manajemen telah banyak memberikan tentang pengertian dan teori kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan karena organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering di identikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pimpinanya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpin, hal ini menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam

suatu organisasi atau pada lembaga tertentu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin (*leader*) dalam menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

A. Gaya Kepemimpinan

Secara harafiah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda. Namun tentu saja makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, keputusan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Hasibuan (2005), terdapat 3 gaya kepemimpinan yang lazimnya ditemukan, diantaranya adalah;

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pimpinan ialah "bawahan adalah untuk pemimpin/atasan". Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan

pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi perintah, ancaman hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

Orientasi kepemimpinan ini biasanya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (closed management) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah "pemimpin (dia) adalah untuk bawahan". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran dan ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (openmanagement) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian,

pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan "inilah pekerjaan yang harus Saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah Saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.

B. Faktor-Faktor Kepemimpinan

Menurut Thoha (2004) untuk mengukur baik tidaknya atau sehat

tidaknya suatu gaya kepemimpinan dapat diukur dengan 8 (delapan) faktor penilaian yang masuk di dalam faktor-faktor gaya kepemimpinan yang meliputi:

1. Faktor menerima tanggungjawab

Seorang pemimpin harus bersedia bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya, baik apa yang dilakukan oleh bawahannya maupun produktivitasnya.

2. Faktor kemampuan komunikasi

Kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahannya mengenai segala perubahan atau perkembangan perubahan serta menerima saransaran yang baik dari bawahannya.

3. Faktor kemampuan untuk bisa perceptif

Seorang pemimpin harus mampu mengatasi persoalan-persoalan yang muncul, oleh sebab itu pemimpin harus mempunyai kelebihan-kelebihan tertentu dari bawahannya, sehingga mampu mempengaruhi orientasi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara sadar dan suka rela untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Faktor kemampuan untuk bisa obyektif

Kemampuan untuk mengambil keputusan secara adil dan dapat diterima oleh semua pihak yang menjadi bawahannya.

5. Faktor kemampuan menentukan prioritas

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan manajemen yang

sangat penting, mengingat terdapat banyak masalah yang muncul yang memerlukan pemecahan berdasarkan kepentingan yang paling mendesak untuk diselesaikan terlebih dahulu.

6. Faktor kemampuan mengatasi masalah yang timbul

Seorang pemimpin harus bisa mengatasi persoalan-persoalan yang timbul melalui pendekatan-pendekatan structural maupun pribadi.

7. Faktor kemampuan untuk merencanakan

Seorang pemimpin harus mampu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, kapan akan dikerjakan, dimana akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

8. Faktor kemampuan untuk mengerjakan

Kemampuan pemimpin untuk memberitahukan dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada bawahannya, memajemen dan mengajak para bawahannya untuk bekerja semaksimal mungkin, membimbing tenaga kerja untuk mencapai standar operasional, mengembangkan tenaga kerja bawahannya guna merealisasikan kemungkinan-kemungkinan, memberikan hak kepada orang-orang untuk mendengarkan, memuji dan memberikan solusi secara adil, serta memperbaiki hasil dipandang dari sudut pengendalian.

C. Model Kepemimpinan Situasional

Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2003) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan

beban pada pemimpin. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin.

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey, yang merupakan penyempurnaan dari studi gaya kepemimpinan sebelumnya. Menurut Hersey dalam Arifin Dkk (2003), pada teori situasional, walaupun seluruh variabel situasional (yaitu manajer, bawahan, atasan, ikatan kelompok organisasi, tuntutan kerja, dan waktu) yang terlibat, akan tetapi penekanan tetap terletak pada hubungan antara pimpinan dan bawahannya. Para bawahan dalam situasi tertentu amat berperan, bukan karena eksistensinya sebagai penerima dan penolak pemimpin, lebih dari itu para bawahan sebagai kelompok sebenarnya menentukan otoritas pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Situational leadership model (SLM) memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka. Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting: pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi

memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Orang ini juga tidak membutuhkan supervise.

Menurut Hersey, Blanchard dan Natemeyer ada hubungan yang jelas antara level kematangan karyawan atau kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Instruksi (Telling-Directing)

Kepemimpinan instruktif adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan tidak mau (R1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan, dengan demikian gaya pengarahan (S1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

Pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Sekali lagi perlu ditingkatkan bahwa gaya ini dirujuk

sebagai instruksi karena dicirikan dengan peran pemimpin yang menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, dan dimana harus dilakukan suatu tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Konsultasi (Selling-Coaching)

Kepemimpinan konsultasi untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tapi berkeinginan (R2) untuk mengikuti tanggung jawab dan memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki ketrampilan. Dengan demikian gaya konsultasi (S2) yang memberikan perilaku dukungan untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.

Gaya kepemimpinan ini disebut sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin namun melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin melibatkan pengikut mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi ini membantu mempertahankan tingkat motivasi pengikut, untuk kontrol dan pembuat keputusan tetap ada pada pemimpin.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipasi (Partisipasi-Supporting)

Gaya kepemimpinan partisipasi adalah bagi bawahan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (R3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu sering disebabkan oleh kurangnya keyakinan.

Gaya mendukung, tanpa mengarahkan, partisipatif (S3) mempunyai tingkat keberhasilan tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Pemimpin atau pengikut saling menukar ide dalam pembuatan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Delegasi (Delegating)

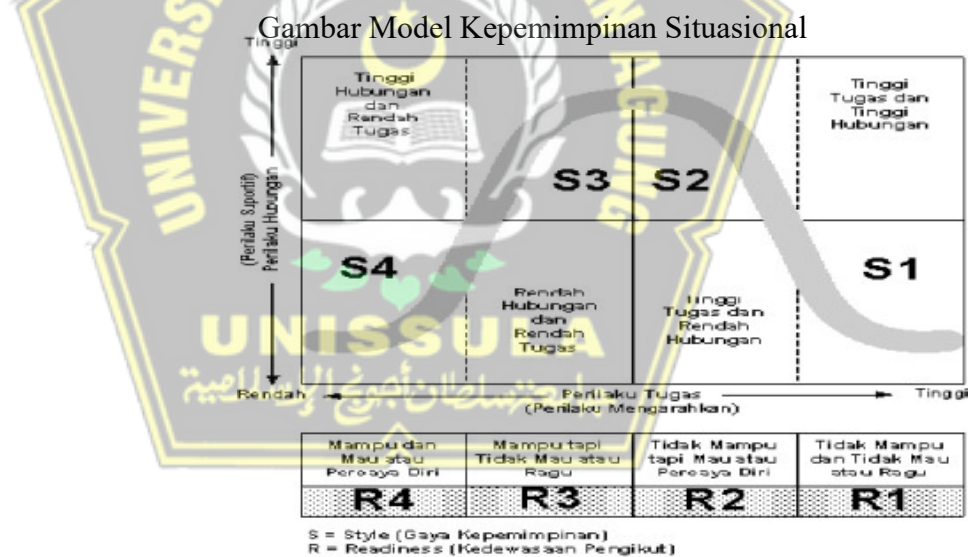
Gaya kepemimpinan delegasi adalah bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau (R4). Dengan demikian delegasi yang berprofil rendah (S4) yang memberikan sedikit pengarahan dan sedikit dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dalam individu tingkat kematangan seperti ini.

Bagaimana cara kita memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik haruslah mengalami trial and error dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin. Kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Hersey dan Blanchard telah mencoba melempar idenya tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja.

Tentu masih banyak teori kepemimpinan lain yang baik untuk dipelajari. Dari Hersey and Blanchard, orang tahu kalau untuk menjadi pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauannya. Dengan mengenal tipe bawahan maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai.

Untuk lebih lengkapnya, perhatikan gambar model kepemimpinan situasional di bawah ini!



Penjelasan gaya kepemimpinan situasional menurut Paul Hersey and Ken Blanchard sebagai berikut:

S1: Telling (Pemberitahu) - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1). Ini menekankan orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan telling

(kadang-kadang disebut *directing*) adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.

S2: Selling (Penjual) - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Ini menekankan pada jumlah tugas dan orientasi hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

S3: Participating (Partisipatif) - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (R3). Ini menekankan pada jumlah tinggi orientasi hubungan tetapi jumlah orientasi tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan.

Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok.

S4: Delegating (Pendelegasian) - Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (R4). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya orientasi kerja dan orientasi hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

Dari keempat notasi diatas, tidak ada yang bisa disebut teroptimal setiap saat bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif butuh fleksibilitas, dan harus beradaptasi di setiap situasi. Prinsip “One Size Fits All” tidak berlaku dalam gaya kepemimpinan, terutama menghadapi tingkat kesiapan bawahan yang berbeda. Pemimpin yang menggunakan gaya situasional tidak harus

cenderung pada satu atau dua gaya situasional melainkan bisa berubah-ubah sesuai situasi yang ada dengan melihat tingkat kematangan bawahan. Gaya kepemimpinan situasional akan efektif apabila pemimpin mampu membaca kondisi.

2.3. Teori Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas sehari-harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antarlain sebagai berikut: Menurut (Nitisemito dalam Nuraini 2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat

memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.(Isyandi, 2004).

Menurut (Simanjuntak, 2003) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Mardiana, 2005) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2006):

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lega
3. Ventilasi pertukaran udara
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan

5. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

Sementara itu, menurut (Sedarmayanti dalam Wulan, 2011) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

1. Fisik

Kondisi lingkungan kerja fisik terdiri dari a) Pewarnaan, b) Penerangan
c) Udara, d). Suara bising, e) Ruang gerak f) Keamanan, g)
Kebersihan

2. Non-Fisik

Kondisi lingkungan kerja fisik terdiri atas, a) Struktur kerja b)
Tanggung jawab kerja c) Perhatian dan dukungan pemimpin d)
Kerja sama antar kelompok e) Kelancaran komunikasi.

C. Aspek Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut (Simanjuntak, 2003):

1. Pelayanan kerja

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan

pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa haln yakni:

- a. Pelayanan makan dan minum.
- b. Pelayanan kesehatan
- c. Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dddapat dikendalikan, pengaruh warna, runag gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

3. Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hala ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

D. Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut (Sedarmayanti: 2004) adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya ditempat kerja
2. Temperatur/suhu udara ditempat kerja
3. Kelembapan udara ditempat kerja
4. Sirkulasi udara ditempat kerja
5. Getaran mekanis ditempat kerja
6. Bau tidak sedap ditempat kerja
7. Tata warna ditempat kerja
8. Dekorasi ditempat kerja
9. Musik ditempat kerja
10. Keamanan ditempat kerja

Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan (Gie dalam Nuraini: 2013):

1. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karna mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar

efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehongga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

E. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.(Arep, 2003).

2.4. Motivasi

A. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan Malayu S.P Hasibuan, (2009:141) Menurut Mangkunegara (2010) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

B. Tujuan Motivasi

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Tujuan Manajer dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan

keinginan- keinginannya dari hasil pekerjaannya Malayu S.P Hasibuan, (2009) :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- c. Meningkatkan produktifitas kerja
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan ke disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kretifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Mendrong untuk berprestasi dan peraihan peluang karir.

C. Teori Motivasi

1. Teori Kebutuhan (Hierarki)

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2009) faktorfaktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini

merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

c. Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*Affiliation or acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

d. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal

yang digunakan sebagai simbol status itu

e. *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization)*

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2. Teori Prestasi

Mc. Clelland's Achievement yang dikutip (Malayu S.P Hasibuan, 2009) berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan motivasi-seseorang dari situasi serta peluang yang tersedia peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilan., serta nilai insentif yang terlekat dengan tujuan.

Adapun hal-hal yang memotivasi orang antara lain adalah sebagai berikut;\

a. *Kebutuhan akan prestasi (Need for achievement)*.

Merupakan daya penggerak yang mendorong memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu need for achievement akan

mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuannya serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal

b. Kebutuhan akan kerja sama (*Need for affiliation*).

Kebutuhan akan kerja sama atau *need for affiliation* menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang.

Oleh karena itu, *need for affiliation* ini akan merangsang gairah bekerja pegawainya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*).

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *Need for power* merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia lebih ingin berkuasa akan menimbulkan persaingan.

2.5. Hubungan Antar Variabel

A. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu upaya dari pemimpin untuk menggerakkan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan dan kegagalan dalam meraih tujuan organisasi. Dengan kata lain kualitas kepemimpinan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Sukses atau tidaknya seorang pemimpin terutama ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menggerakkan orang lain ini memerlukan keterampilan memotivasi, sehingga peranan kepemimpinan dalam memotivasi orang lain sehingga tujuan yang akan dilakukan oleh pimpinan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan. Gaya kepemimpinan seorang manajer dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang dipimpinnya (Rosyada,2004). Tugas manajer sebagai pemimpin adalah mengarahkan dan memotivasi karyawan ke arah yang sejalan dengan tujuan organisasi perusahaan. Dengan adanya upaya dan berbagai cara tertentu manajer harus sanggup memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, lebih giat, dan lebih bertanggung jawab terhadap kelangsungan perusahaan.

B. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Karyawan

Lingkungan kerja memberikan dampak terhadap perubahan yang terjadi pada motivasi kerja karyawan, dimana hubungan lingkungan kerja dengan motivasi kerja, lingkungan kerja mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan dalam lingkungan perusahaan. Menurut Sutrisno (2009), lingkungan kerja yang baik dan bersih akan memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk dan kotor akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Sunyoto (2012) mengemukakan bahwa, “dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja”.

Sutrisno (2009) yang menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

Faktor ektern yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel. Sedangkan faktor intern yaitu: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa. Jadi dapat dikatakan bahwa dengan adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja akan menentukan motivasi karyawan dalam bekerja diperusahaan.

C. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan

Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan. Pemimpin memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin menunjukkan berbagai perilaku berikut: pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah motivasi.

Namun motivasi bukanlah satu-satunya determinan, variabel-variabel lain: seperti usaha yang diberikan, kemampuan pengalaman masa lalu juga mempengaruhi kinerja. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama., maka kinerja akan meningkat. Kinerja karyawan merupakan tolok

ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Menurut Paul Hersey dan Blanchard Miftah Thoha, (1996) gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantaranya hal-hal berikut ini: 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan 2) Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu..

D. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2005) bahwa makna lingkungan kerja sangat berpengaruh besar terhadap efektifitas kerja dan orientasi. Oleh karenanya maka lingkungan kerja akan memberikan suasana baru bagi dirinya yang akan membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan menurut Nitisemito (2010) mengartikan bahwa lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Adapun konsep lingkungan kerja menurut Bambang (2006) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah salah satu dari faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja dari seorang pegawai. Maksudnya adalah seorang pegawai yang sedang bekerja pada lingkungan kerja dengan penuh dukungan kepadanya agar bekerja dengan secara optimal akan membuahkan hasil kinerja yang memuaskan / baik, akan tetapi sebaliknya apabila seorang pegawai yang sedang bekerja pada lingkungan kerja yang dinilai tidak layak

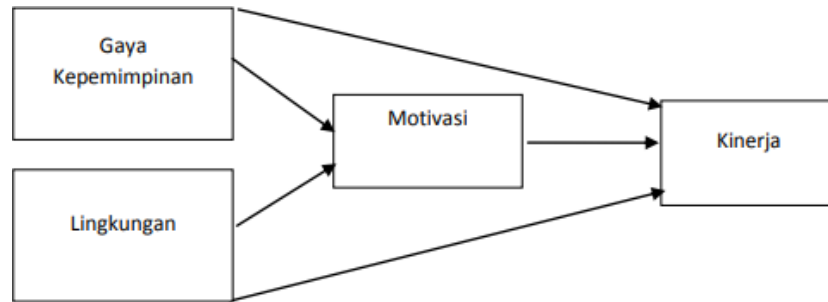
serta tidak penuh dukungan kepadanya agar bekerja dengan secara optimal akan membuahkan hasil kinerja pegawai tersebut tidak memuaskan (rendah) seperti pegawai jadi pemalas, sering tertidur dan hal buruk lainnya.

E. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan dan tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Apabila motivasi kerja seseorang bagus maka kinerja dari orang tersebut juga pasti akan bagus begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. yang dikutip oleh Mangkunegara (2001) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan kinerja. Artinya pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi maka cenderung memiliki kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Jadi dengan adanya peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan dukungan terkait dengan keterkaiatan upaya peningkatan kinerja karyawan.

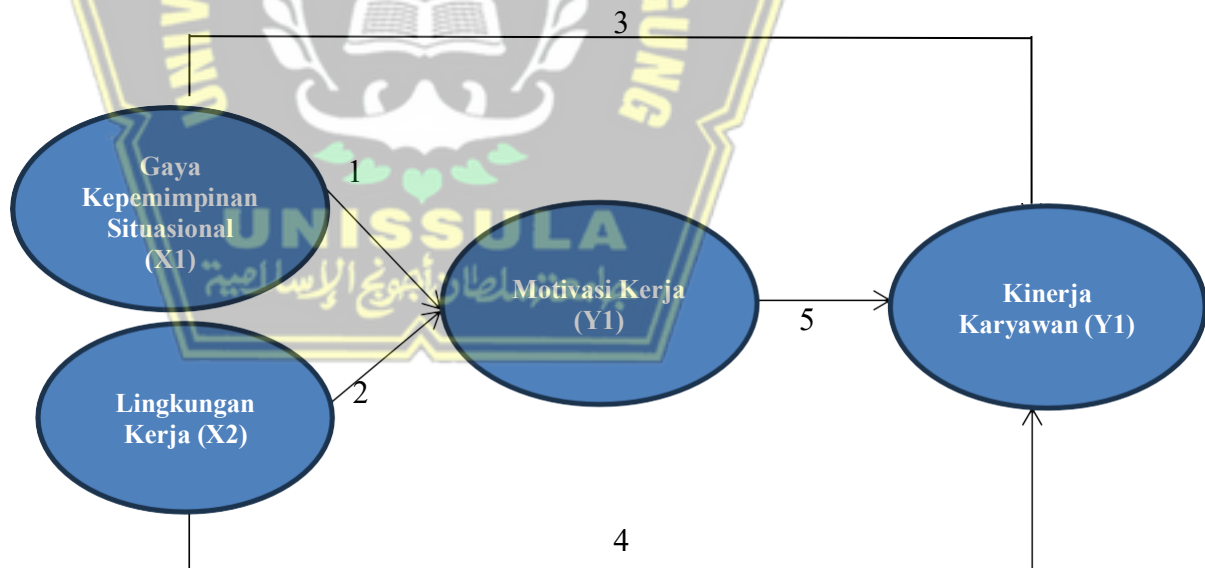
2.6. Model Teori

Model konsep yang baik akan menjelaskan secara teoritis, pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2006). Sehingga model konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



2.7. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2006) hipotesis merupakan jawaban sementaraterhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Model hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:



Berdasarkan pada latar belakang, telaah teori, dan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, maka hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan Kejaksaan Tinggi NTT

2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan Kejaksaan Tinggi NTT
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kejaksaan Tinggi NTT
4. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kejaksaan Tinggi NTT
5. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kejaksaan Tinggi NTT



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut (Sugiyono, 2019), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian *explanatory* ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

A. Populasi

Salah satu langkah dalam suatu proses penelitian adalah menentukan populasi dan sampel. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang kemudian dapat ditarik kesimpulannya (Sugiyono , 2005:55). Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Suharsimi , 2006:135). Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan di Kejaksaan Tinggi NTT yang berjumlah sebanyak 112 orang. Jumlah ini terdiri dari ASN maupun non ASN.

B. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian wakil populasi yang diteliti (Suharsimi , 2006:131). Sampel merupakan bagian kecil dari populasi untuk memberikan hasil yang akurat, jumlah sampel yang diambil menggunakan rumus Slovin (Umar , 2003:120).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Populasi

e : persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan

Dari rumusan tersebut di atas, maka jumlah sampel yang diperoleh dengan kelonggaran 10% adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{112}{1 + 112 (0,1)^2}$$

n = 52,83 dibulatkan menjadi 53

3.3. Variabel, Pengukuran Variabel dan Operasional Variabel Penelitian

A. Variabel

Variabel penelitian adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi, 2006:118). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Kepemimpinan (X_1) adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu guna pencapaian tujuan, diukur dengan

indikator pemimpin yang disiplin, pemimpin yang tegas, pemimpin yang inisiatif, pemimpin yang pandai mengadakan pendekatan dan pemimpin yang memberikan petunjuk.

2. Lingkungan kerja (X_2) adalah segala sesuatu yang berada disekitar para pegawai atau karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan baik secara fisik maupun non fisik, dapat diukur dengan indikator pewarnaan dinding, kebersihan lingkungan kerja, penerangan, keamanan, sirkulasi udara, dan kebisingan.
3. Motivasi (X_3) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, diukur dengan indikator pemberian bonus, pemberian penghargaan, tanggung jawab karyawan, promosi jabatan, gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja
4. Kinerja (Y) yaitu suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, dapat diukur dengan indikator kesungguhan, kuantitas produk, jam kerja, target produksi.

B. Pengukuran Variabel

Metode pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak

digunakan dalam riset berupa survei (Ghozali, 2013:135). Pengukuran instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pernyataan.

Adapun pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1-5 dan diberi nilai atau skor yang berbeda dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan memberi tanda (√) pada lembar jawab kuesioner. Sedangkan kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

1. Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5
2. Setuju (S) dengan nilai skor 4
3. Netral (N) dengan nilai skor 3
4. Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1

C. Operasional Variabel

Definisi atau konsep adalah suatu abstraksi dari suatu kejadian yang menjadi obyek penyelidikan, dan digunakan agar peneliti dapat mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga mudah dimengerti hubungan antara satu dengan yang lainnya. Definisi operasional adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Istilah-istilah dalam definisi operasional harus mempunyai rujukan-rujukan empiris dalam arti dapat dihitung, diukur, atau dengan cara yang dapat mengumpulkan informasi melalui penalaran (Supranto, 2003:52).

Tabel 1 Tabel Operasional Variabel

No	Variabel	Konsep	Operasional	Skala Pengukuran
1	Kepemimpinan	Seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tegas 2) Mengetahui sifat-sifat orang lain 3) Mampu dan cakap 4) Pandai mengadakan pendekatan 5) Mampu memberikan petunjuk mengoreksi kesalahan. 	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)
2	Lingkungan Kerja	Segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pewarnaan 2) Kebersihan 3) Penerangan 4) Keamanan 5) pertukaran udara yang cukup 6) Kenyamanan (musik, kebisingan) 	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)
3	Motivasi	Sesuatu yang menimbulkan semangat dan dorongan untuk bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Prestasi 2) Penghargaan 3) Tanggung Jawab 4) Promosi jabatan 5) Upah/gaji 6) Hubungan antar pekerja 7) Kondisi kerja 	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)
4	Kinerja	Hasil yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas kerja (kesalahan pekerjaan, ketepatan waktu) 2) Kuantitas kerja (hasil signifikan, produktivitas) 	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)

3.4. Sumber data

A. Data Primer

Sumber data pada penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini bersumber dari data yang diperoleh langsung dari kuesioner yang disebarakan oleh peneliti. Kuesioner adalah serangkaian instrumen pertanyaan yang disusun berdasarkan alat ukur variabel penelitian, pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner sangat efisien, responden hanya memilih jawaban yang sudah disediakan oleh peneliti (Sahir, 2021).

B. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi kepustakaan. Studi pustaka akan sangat membantu peneliti menentukan variabel yang diduga kuat dapat menjelaskan masalah penelitian dan menghasilkan dasar pengembangan kerangka pemikiran teoritis. Pada akhirnya pengembangan teori yang baik juga akan membantu peneliti dalam melakukan analisis hasil penelitian dan pembahasan (Paramita, 2021).

3.5. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

A. Kuisisioner (angket)

Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019).

Adapun bentuk kuisisioner yang peneliti berikan adalah sebagai berikut:

Kuisisioner Data Diri

No. Responden:.....

1. Nama :.....

2. Jenis kelamin* : [] Pria [] Wanita

3. Pendidikan Terakhir* : [] SLTP [] Diploma/Sarjana

[] SLTA [] Lain-lain

4. Status perkawinan* : [] Menikah [] Belum menikah

[] Duda/janda

5. Umur * : [] 19 - 30 tahun

[] 31 - 40 tahun

[] \geq 41 tahun

* Berilah tanda Check list () pada jawaban yang sesuai dengan Bapak/Ibu/Saudara/i



PETUNJUK PENGISIAN

1. Kuisisioner ini terdiri dari pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban
2. Cara mengisi jawaban dengan cara memberi tanda centang (√) pada kolom:
 - Sangat Setuju (SS)
 - Setuju (S)
 - Kurang Setuju (KS)
 - Tidak Setuju (TS)
 - Sangat Tidak Setuju (STS)
3. Apabila Bapak/ Ibu merasa jawaban yang telah dipilih kurang tepat, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda sama dengan (=) pada jawaban yang dirasa kurang tepat tersebut, kemudian berilah tanda (√) pada jawaban yang tepat.

Contoh:

SS	S	KS	TS	STS
≠	√			

KUISIONER

Variable Kepemimpinan

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Memprakasai Struktur (<i>initiatingstructure</i>)						
1	Pimpinan selalu memberi tugas tertentu untuk setiap karyawan					
2	Pimpinana selalu menjalin hubungan kerja yang baik dengan bawahan					
3	Pimpinan selalu mengharapkan agar karyawan dapat mempertahankan standart kerja yang ditentukan					
Keramahan						
4	Pimpinan selalu menghrgai ide dan gagasan yang disampaikan oleh karyawan					
5	Pimpinan selalu membantu bawahan dalam mengatasi masalah yang dihadapi					
6	Pimpinan selalu bersifat ramah dalam menghadapi setiap karyawan					
7	Pimpinan selalu siap menjadi sahabat diskusi menyangkut masalah – masalah yang dialami karyawan					
8	Pimpinan selalu memberi dukungan atas upaya inovasi yang dilakukan bawahan					

Variable Kinerja

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas						
1	Saya mampu mengerjakan pekerjaan yang lebih dari standart					
2	Pekerjaan yang saya hasilkan sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan					
Kualitas						
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik dari standart					
Keandalan						
5	Pekerjaan saya tidak pernah disalahkan oleh atasan					
6	Saya mamapu menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan waktu yang ditentukan					
Kehadiran						
7	Saya tidak pernah terlambat masuk kerja					

8	Saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.					
Kemampuan bekerja sama						
9	Saya mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas					
10	Saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas Bersama					

Variabel Motivasi Kerja

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kebutuhan Fisiologi						
1	Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal saya					
2	Gaji saya cukup untuk memenuhi kebutuhan makan, minum saya					
Kebutuhan Rasa Aman						
3	Saya bekerja mendapat jaminan asuransi keselamatan					
4	Saya bekerja mendapat jaminan hari tua dari Perusahaan					
Kebutuhan Sosial						
5	Saya merasa tidak dibeda-bedakan dengan rekan kerja dalam bekerja					
6	Saya mempunyai kelompok kerja yang kompak					
Kebutuhan Penghargaan Diri						
7	Perusahaan memberikan bonus pada saya atas hasil kerja yang memuaskan					
8	Saya mendapat pujian dari pimpinan atas hasil kerja yang memuaskan					
9	Perusahaan memberikan kesempatan untuk promosi jabatan apabila memenuhi persyaratan					
Kebutuhan Aktualisasi Diri						
10	Pimpinan memberikan kesempatan untuk melakukan kreativitas dalam bekerja					
11	Pimpinan memberikancesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan dalam bekerja					

Variabel Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Suasana Kerja						
1	Saya merasa suasana kerja dalam perusahaan menyenangkan dengan fasilitas dalam bidang pekerjaan					
2	Saya merasa kebersihan di perusahaan membuat suasana kerja menyenangkan					
Hubungan dengan rekan kerja						
3	Hubungan dengan karyawan lain harmonis					
4	Saya dan karyawan lain saling menghormati					
Tersedianya Fasilitas kerja						
5	Fasilitas ibadah yg diberikan perusahaan sangat membantu saya untuk beribadah					
6	Fasilitas kantin yang diberikan perusahaan					
Pencahayaan						
7	Penerangan yang ada di ruang kerja sesuai dengan kebutuhan					
8	Cahaya tidak menyilaukan mata					
Sirkulasi udara						
9	Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan selama bekerja					
10	Ventilasi diruang kerja karyawan berfungsi dengan baik					
Kebisingan						
11	Lingkungan kerja tenang dan bebas suara bising mesin					
12	Lingkungan kerja tenang dan bebas suara bising lalu lalang kendaraan					
Bau tidak sedap						
13	Adanya AC untuk membantu menghilangkan bau yang tidak sedap					
14	Adanya pewangi ruangan dalam ruangan kerja					
Keamanan						
15	Keamanan dalam perusahaan terjamin					
16	Adanya petugas dan keamanan di lingkungan kantor, membuat saya tenang dalam bekerja					

B. Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah pengumpulan data untuk menunjang keabsahan penelitian, berupa studi tentang buku-buku materi yang berkaitan dengan

penelitian ini.

3.6. Teknik Analisis Data

A. Analisis Deskriptif Presentase

Analisis deskriptif presentase digunakan untuk mendeskripsikan data yang ada pada penelitian ini yang terdiri dari Kepemimpinan (X1) motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja karyawan (Y). Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan teknik analisis ini yaitu :

- a. Membuat tabel distribusi jawaban angket X1,X2,X3 dan Y.
- b. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan.
- c. Menjumlahkan skor jawaban yang diperoleh dari tiap responden.
- d. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus sebagai berikut

$$\frac{n}{N} \text{ DP} = \frac{\quad}{\quad} \& 100\%$$

Keterangan :

DP : Deskriptif Persentase (%)

n : Jumlah nilai yang diperoleh

N : Jumlah nilai ideal

Untuk penskoran dari tiap jawaban yang diberikan oleh responden, peneliti menentukan sebagai berikut:

- a. Untuk jawaban sangat setuju responden diberi skor 5
- b. Untuk jawaban setuju responden diberi skor 4
- c. Untuk jawaban kurang setuju responden diberi skor 3
- d. Untuk jawaban tidak setuju responden diberi skor 2

e. Untuk jawaban sangat tidak setuju responden diberi skor 1

B. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu pengaruh dari Kepemimpinan (X1) motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja karyawan (Y) pada PT Navindo Putra. Adapun rumus regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2010:258):

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

Keterangan:

Y : Variabel dependent (kinerja karyawan)

a : Koefisien regresi (konstanta)

b1 : Koefisien regresi Kepemimpinan

b2 : Koefisien regresi Motivasi kerja

b3 : Koefisien regresi Lingkungan kerja

X_{1,2,3} : Variabel independent

3.7. Uji Validitas dan Realibilitas

A. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2010:168). Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini digunakan tehnik uji validitas internal yang menguji apakah terdapat kesesuaian diantara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi product

moment (Arikunto, 2010: 170) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{9\{\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{\sum y^2 - (\sum y)^2\}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi

X : skor butir

Y : skor total yang diperoleh

N : jumlah responden

(Arikunto, 2010:170)

Dalam rumus Korelasi Product Moment dari Pearson, suatu indikator dikatakan valid apabila $N = 53$ $df = (N-2)$ dan $\alpha = 0,05$ maka $r_{tabel} = 0,2706$ dengan ketentuan:

Hasil $r_{hitung} > r_{tabel} (0,2706) = \text{valid}$

Hasil $r_{hitung} < r_{tabel} (0,2706) = \text{tidak valid}$

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS Ver 20 (*Statistical Product and Service Solution*) dimana tiap item (variabel) bisa dilihat pada tabel korelasi.

B. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2010:178). Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya) dari suatu indikator yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas

instrumen adalah rumus Alpha Cronbach (Arikunto, 2010:196):

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum J_t^2}{J^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} : Reabilitas instrumen

K : Banyaknya soal/pertanyaan

$\sum J_t^2$: Jumlah varians butir

J^2 : Varians total

Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

3.8. Uji Hipotesis

A. Pengaruh X1, X2, X3 Terhadap Y Secara Parsial (Uji t)

Uji partial (uji t) digunakan untuk menguji apakah setiap variabel independent yaitu Kepemimpinan (X1) motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja karyawan (Y) secara parsial.

Kaidah pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5%. adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, atau variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat atau tidak ada pengaruh antara variabel yang diuji.
- 2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat atau ada pengaruh antara variabel yang diuji.
- 3)

B. Pengaruh X1, X2, X3 Terhadap Y Secara Simultan (Uji f)

Uji simultan (uji F) ini digunakan untuk melihat apakah variabel independent yaitu Kepemimpinan (X1) motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependent yaitu kinerja (Y).

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F dengan menggunakan SPSS adalah :

- 1) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, atau variabel bebas dari model regresi linier tidak mampu menjelaskan variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau variabel bebas dari model regresi linier mampu menjelaskan variabel terikat.

C. Koefisien Determinasi (r^2)

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Bila koefisien determinasi $r^2 = 0$, berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali ($= 0\%$) terhadap variabel tidak bebas. Sebaliknya, jika koefisien determinasi $r^2 = 1$, berarti variabel terikat 100% dipengaruhi oleh variabel bebas. Karena itu letak r^2 berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1, secara aljabar dinyatakan $0 \leq r^2 \leq 1$.

Besarnya koefisien determinasi secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari skor r^2 atau kuadrat partial correlation dari tabel coefficient. Koefisien determinasi secara simultan

diperoleh dari besarnya r^2 atau adjusted r^2 square. Nilai adjusted r^2 square yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat amat terbatas.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan. Sementara pemilihan lokasi penelitian harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan kemenarikan, keunikan dan kesesuaian dengan topik yang dipilih.. Diharapkan dengan adanya lokasi penelitian, penulis diharapkan menemukan hal-hal yang bermakna dan keterbaharuan dalam menambah khazanah keilmuan penulis.

Menurut Nasution (2003), lokasi penelitian menunjuk pada pengertian lokasi sosial yang dicirikan oleh adanya tiga unsur. Ketiga unsur ini diantaranya adalah pelaku, tempat dan kegiatan yang diobservasi. Adapun lokasi penelitian dalam penulisan tesis ini berada pada lingkup wilayah Kejaksaan Tinggi (Kejati) Nusa Tenggara Timur (NTT) yang berada di jalan Jl. Adhyaksa No.1 / Jl. Polisi Militer No.3, Oebobo Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur.

B. Visi dan Misi Kejaksaan Tinggi NTT

Secara umum visi dari Kejaksaan Tinggi NTT selaras dengan visi kejaksaan RI yakni “menjadi lembaga penegak hukum yang profesional, proposional dan akuntabel. Adapun penjelasan dari visi di atas penulis jabarkan dalam empat bagian. Pertama, Lembaga Penegak Hukum: Kejaksaan RI sebagai salah satu lembaga penegak hukum di Indonesia yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai penyidik pada tindak pidana tertentu, penuntut umum, pelaksana penetapan hakim, pelaksana putusan pengadilan

yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap, melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan putusan pidana bersyarat, pidana pengawasan dan lepas bersyarat, bertindak sebagai Pengacara Negara serta turut membina ketertiban dan ketentraman umum melalui upaya antara lain : meningkatkan kesadaran hukum masyarakat, Pengamanan kebijakan penegakan hukum dan Pengawasan Aliran Kepercayaan dan penyalahgunaan penodaan agama.

Kedua adalah berkaitan dengan profesional. Maksud profesional adalah bahwa segenap aparatur Kejaksaan RI dalam melaksanakan tugas didasarkan atas nilai luhur TRI KRAMA ADHYAKSA serta kompetensi dan kapabilitas yang ditunjang dengan pengetahuan dan wawasan yang luas serta pengalaman kerja yang memadai dan berpegang teguh pada aturan serta kode etik profesi yang berlaku. Berikutnya adalah proposional adalah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Kejaksaan selalu memakai semboyan yakni menyeimbangkan yang tersurat dan tersirat dengan penuh tanggungjawab, taat azas, efektif dan efisien serta penghargaan terhadap hak-hak publik. Terakhir adalah akuntabel. Maksud akuntabel yakni mengupayakan agar kinerja Kejaksaan Republik Indonesia dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam mewujutkannya visi di atas, Kejaksaan Tigggi NTT mengejawantahkan hal tersebut dalam beberapa misi. Diantaranya adalah 1) meningkatkan Peran Kejaksaan Republik Indonesia Dalam Program Pencegahan Tindak Pidana, 2) meningkatkan Professionalisme Jaksa Dalam Penanganan Perkara Tindak Pidana, 3) meningkatkan Peran Jaksa

Pengacara Negara Dalam Penyelesaian Masalah Perdata dan Tata Usaha Negara, 4) mewujudkan Upaya Penegakan Hukum Memenuhi Rasa Keadilan Masyarakat, dan 5) mempercepat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Kejaksaan Republik Indonesia yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

C. Doktrin Adhyaksa

Doktrin Kejaksaan RI adalah “Tri Dharma Adhyaksa”. Secara epistemologi, doktrin ini terbagi menjadi tiga bagian yakni satya, adhi dan wicaksana. Satya berhubungan dengan kesetiaan yang bersumber pada rasa jujur, baik terhadap Tuhan Yang Maha Esa, terhadap diri pribadi dan keluarga, maupun kepada sesama manusia. Berikutnya adhi merupakan kesempurnaan dalam bertugas dan berunsur utama pemilikan rasa tanggung jawab, bertanggungjawab baik terhadap Tuhan Yang Maha Esa, terhadap keluarga dan terhadap sesama manusia. Sementara wicaksana berhubungan dengan upaya civitas kejaksaan agar selalu bijaksana dalam tutur kata dan tingkah laku khususnya dalam penerapan kekuasaan dan kewenangannya.

D. Recruitment dan Seleksi

Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 11 tahun 2021 tentang perubahan atas UU No. 16 tahun 2004 tentang Kejaksaan Republik Indonesia, terdapat beberapa persyaratan umum untuk bergabung bersama civitas kejaksaan. Dalam pasal 9 secara verbatim menyebutkan beberapa syarat diantaranya adalah;

- a. Warga negara Indonesia; Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b. Setia kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;

- c. Berijazah paling rendah sarjana hukum pada saat masuk Kejaksaan;
- d. Berumur minimal 23 tahun dan maksimal 30 tahun;
- e. Sehat jasmani dan rohani; Berintegritas, berwibawa, jujur, adil, dan berkelakuan tidak tercela; dan Pegawai Negeri Sipil (“PNS”).

Sementara berkaitan dengan proses seleksi dan rekrutmen, kejaksaan RI melakukannya sesuai dengan kebutuhan organisasi secara nasional yang dilaksanakan di bawah koordinasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenpanRB).

E. Tujuan dan Struktur Organisasi Kejaksaan

Secara umum kejaksaan merupakan lembaga pemerintahan yang melaksanakan kekuasaan negara di bidang penuntutan serta kewenangan lain berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kejaksaan mempunyai tugas, yaitu: melaksanakan kekuasaan negara di bidang penuntutan dan tugas lain berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan serta mengawasi jalannya penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan di bidang hukum.

Dalam melaksanakan tugas Kejaksaan menyelenggarakan fungsi, yaitu:

- a. Perumusan kebijakan pelaksanaan dan kebijakan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan serta pemberian perizinan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan umum yang ditetapkan presiden;
- b. Penyelenggaraan pembangunan prasarana dan sarana, pembinaan manajemen, administrasi, organisasi dan ketatalaksanaan serta

pengelolaan atas kekayaan milik negara yang menjadi tanggung jawabnya;

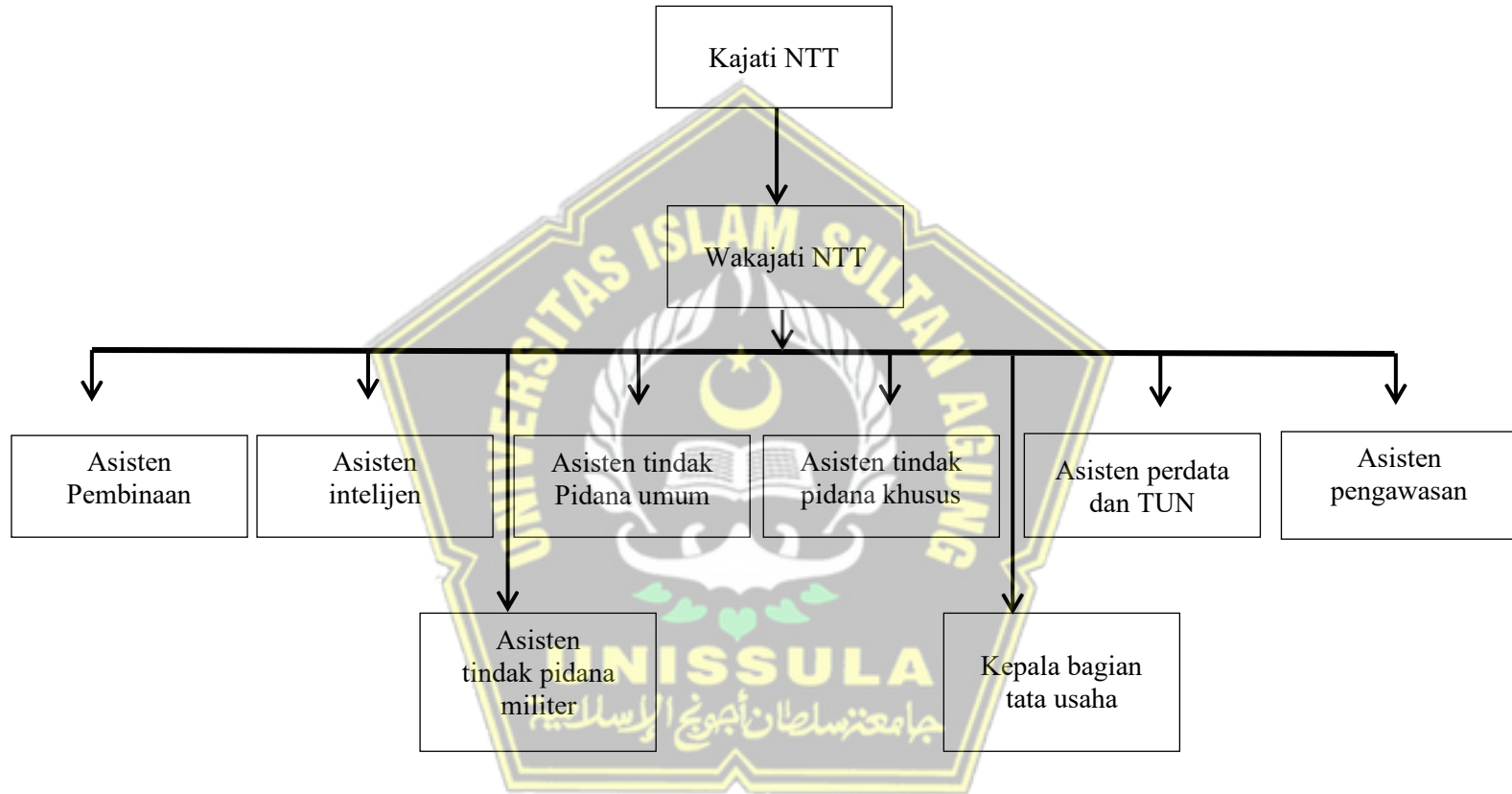
- c. Pelaksanaan penegakan hukum baik preventif maupun represif yang berintikan keadilan di bidang pidana, penyelenggaraan intelijen yustisial di bidang ketertiban dan ketenteraman umum, pemberian bantuan, pertimbangan, pelayanan dan penegakan hukum di bidang perdata dan tata usaha negara serta tindakan hukum dan tugas lain, untuk menjamin kepastian hukum, menegakkan kewibawaan pemerintah dan penyelamatan kekayaan negara, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan umum yang ditetapkan oleh presiden;
- d. Penempatan seorang tersangka atau terdakwa di rumah sakit atau tempat perawatan jiwa atau tempat lain yang layak berdasarkan penetapan hakim karena tidak mampu berdiri sendiri atau disebabkan hal-hal yang dapat membahayakan orang lain, lingkungan atau dirinya sendiri;
- e. Pemberian pertimbangan hukum kepada lembaga, instansi pemerintah di pusat dan di daerah, Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dalam menyusun peraturan perundang-undangan serta peningkatan kesadaran hukum masyarakat; dan
- f. Penyelenggaraan koordinasi, bimbingan dan petunjuk teknis serta pengawasan yang baik ke dalam maupun dengan instansi terkait atas

pelaksanaan tugas berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan oleh Presiden.

Secara struktur organisasi, Kejaksaan Tinggi NTT dipimpin oleh kepala yang selanjutnya disebut dengan kepala kejaksaan atau Kajati. Guna memperlancar berjalannya aktivitas serta tugas dan fungsi kejaksaan, maka seorang Kajati dibantu oleh wakil kejaksaan atau selanjutnya disebut dengan wakajati. Di bawah dari wakajati, setidaknya terdapat 8 asisten yang membantu berjalannya aktivitas keorganisasian kejaksaan. Ke-8 asisten tersebut secara beruntun adalah asisten pembinaan, asisten intelijen, asisten tindak pidana umum, asisten tindak pidana khusus, asisten perdata dan TUN, asisten tindak pidana militer, asisten pengawasan dan kepala bagian tata usaha.



Untuk lebih jelasnya perhatikan bagan di bawah ini!



4.2. Analisis Deskriptif

A. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para pegawai di Kejaksaan Tinggi NTT. Tingkat pengembalian soal Kuisisioner beserta jawaban ini tinggi dikarenakan peneliti mendistribusikan secara langsung dan menunggu jawaban dari responden secara langsung. Kuisisioner yang disebarkan kepada responden adalah sebanyak 53 rangkap dengan tingkat pengembalian soal tes / kuisisioner beserta jawaban dalam penelitian ini adalah 100%,

B. Demografi Responden

Sebelum membahas lebih jauh mengenai hasil, terlebih dahulu akan dibahas mengenai demografi responden yang berisi tentang jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Semua informasi mengenai hasil penelitian dan informasi responden tersebut diperoleh dari hasil distribusi kuisisioner. Distribusi hasil penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Perempuan	20	37,7	37,7	37,7
Valid Laki-laki	33	62,3	62,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Tabel 4.2 Umur Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
≥ 41 tahun	15	28,3	28,3	28,3
Valid 31 – 40	20	37,7	37,7	66,0
Valid 19 – 30	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Diploma/Sarjana	43	81,1	81,1	81,1
SLTA	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Dari data tabel di atas bahwa dari total 53 jumlah responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 33 orang atau 62,3% dan 20 orang berjenis kelamin perempuan atau 37,7% banyaknya di dominasi oleh laki-laki dan hampir semua tingkat pendidikan karyawan di dominasi oleh Diploma/Sarjana dengan total 43 responden atau sebanyak 81%.

Sementara untuk umur karyawan didominasi oleh umur 31-40 tahun dengan jumlah sebanyak 20 responden. Berikutnya umur 19-30 tahun sebanyak 18 responden atau 34%. Dan untuk sisanya merupakan karyawan dengan usia >41 tahun.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

A. Uji Validitas

1. Variabel Kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.4 Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	P1	0,288	0,2706	Valid
2	P2	0,359	0,2706	Valid
3	P3	0,067	0,2706	Tidak Valid
4	P4	0,435	0,2706	Valid
5	P5	0,513	0,2706	Valid
6	P6	0,391	0,2706	Valid
7	P7	0,565	0,2706	Valid
8	P8	0,393	0,2706	Valid
9	P9	0,636	0,2706	Valid
10	P10	0,573	0,2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dikatakan bahwa variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini ada yang tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 3. Sehingga pertanyaan nomor 3 dihapus, karena sudah terwakili oleh pertanyaan selanjutnya dan tidak digunakan dalam pengambilan data dan 9 pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam pengambilan data.

2. Variabel Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.5 Variabel Kepemimpinan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	P1	0,362	0,2706	Valid
2	P2	0,309	0,2706	Valid
3	P3	0,262	0,2706	Valid
4	P4	0,332	0,2706	Valid
5	P5	0,321	0,2706	Valid
6	P3	0,288	0,2706	Valid
7	P7	0,291	0,2706	Valid
8	P8	0,520	0,2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 53$ dengan taraf signifikan 5% adalah 0,361. Demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini semuanya valid, sehingga semuanya pertanyaan sudah sesuai dengan indikator-indikator yang diperlukan untuk mengukur variabel kepemimpinan. .

3. Variabel Motivasi (X2)

Tabel 4.6 Variabel Motivasi

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	P1	0,623	0,2706	Valid
2	P2	0,612	0,2706	Valid
3	P3	0,384	0,2706	Valid

4	P4	0,632	0,2706	Valid
5	P5	0,715	0,2706	Valid
6	P6	0,652	0,2706	Valid
7	P7	0,706	0,2706	Valid
8	P8	0,033	0,2706	Tidak Valid
9	P9	0,582	0,2706	Valid
10	P10	0,619	0,2706	Valid
11	P11	0,685	0,2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 53$ dengan taraf signifikan 5% adalah 0,361. Demikian dapat dikatakan bahwa variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini ada yang tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 8. Sehingga pertanyaan nomor 8 dihapus, karena sudah terwakili oleh pertanyaan selanjutnya dan tidak digunakan dalam pengambilan data dan 10 pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam pengambilan data.

4. Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Tabel 4.7 Variabel Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	P1	0,651	0,2706	Valid
2	P2	0,661	0,2706	Valid
3	P3	0,696	0,2706	Valid
4	P4	0,701	0,2706	Valid
5	P5	0,644	0,2706	Valid
6	P6	0,742	0,2706	Valid
7	P7	0,572	0,2706	Valid
8	P8	0,468	0,2706	Valid
9	P9	0,768	0,2706	Valid
10	P10	0,743	0,2706	Valid
11	P11	0,713	0,2706	Valid
12	P12	0,643	0,2706	Valid
13	P13	0,536	0,2706	Valid
14	P14	0,538	0,2706	Valid
15	P15	0,709	0,2706	Valid
16	P16	0,612	0,2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu untuk $N = 53$ dengan taraf signifikan 5% adalah 0,361. Demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini semuanya valid, sehingga semuanya pertanyaan sudah sesuai dengan indikator-indikator yang diperlukan untuk mengukur variabel lingkungan kerja.

B. Uji Reliabilitas

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Selanjutnya untuk uji validitas dan reliabilitas digunakan alat bantu dengan menggunakan program SPSS versi 20.

Tabel 4.8 Tabel Uji Reliabilitas

No.	Variable	<i>Cronbach Alpha</i>	Minimal <i>Cronbach Alpha</i> yang disarankan	Keterangan
1.	Kepemimpinan	0,700	0,60	reliabel
2.	Motivasi	0,819	0,60	reliabel
3.	Lingkungan kerja	0,902	0,60	reliabel
4.	Kinerja	0,694	0,60	reliabel

Dari uji coba yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa hasil *Cronbach's Alpha* setiap variabel lebih dari standar minimal *Cronbach's Alpha* yang disyaratkan yaitu 0,60, maka variabel Kepemimpinan, kinerja karyawan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja reliabel.

4.4. Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda yang dilakukan melalui statistik dengan menggunakan program SPSS 20, maka diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20,688	2,529		8,181	,000
Kepemimpinan	,041	,053	,092	,783	,437
Motivasi	,174	,070	,369	2,473	,017
Lingkungan Kerja	,077	,046	,255	1,684	,099

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan output SPSS di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = 20,688 + 0,041X_1 + 0,174X_2 + 0,077X_3$$

Keterangan :

Y : Variabel dependent (kinerja karyawan)

a : Koefisien regresi (konstanta)

b₁ : Koefisien regresi Kepemimpinan

b₂ : Koefisien regresi Motivasi kerja

b₃ : Koefisien regresi Lingkungan kerja

&sub1,2,3 : Variabel independent

Atau dengan kata lain dapat dijelaskan bahwa;

- 1) Berdasarkan nilai konstanta memiliki nilai positif sebesar 20,688 Tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen (kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja) dengan variabel dependen (kinerja karyawan).
- 2) Berdasarkan nilai koefisien regresi pada variabel kepemimpinan (K) yaitu sebesar 0,041. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif (searah)

antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hal ini jika variabel kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar 1%, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,041 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap atau konstan.

- 3) Berdasarkan nilai koefisien regresi pada variabel motivasi (M) yaitu sebesar 0,174. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif (searah) antara variabel motivasi dengan variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hal ini jika variabel motivasi mengalami kenaikan sebesar 1%, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,174 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap atau konstan.
- 4) Berdasarkan nilai koefisien regresi pada variabel lingkungan kerja (LK) yaitu sebesar 0,077. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel lingkungan kerja dengan variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hal ini jika variabel lingkungan kerja mengalami kenaikan sebesar 1%, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,077 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap atau konstan.

4.4. Uji Hipotesis

A. Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan maka perlu dilakukan uji t. pengujian secara parsial dapat dilihat dari uji t, apabila nilai probabilitasnya $< 0,05$, H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10 Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	20,688	2,529		

Kepemimpinan	,041	,053	,092	,783	,437
1 Motivasi	,174	,070	,369	2,473	,017
Lingkungan Kerja	,077	,046	,255	1,684	,099

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel kepemimpinan diperoleh t hitung = 0,783 dengan nilai signifikansi sebesar $0,437 > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a di tolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial H_1 ditolak yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan hasil hipotesis tidak mendukung teori Siagian (2014:128) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan dapat memberikan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan organisasi atau karyawan.

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel motivasi diperoleh t hitung = 2,473 dengan nilai signifikansi sebesar $0,017 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial H_2 diterima yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan hasil hipotesis mendukung teori Menurut As'ad dalam Sudarmanto (2011:54) Motivasi adalah serangkaian dorongan yang dirumuskan secara sengaja oleh pimpinan perusahaan yang ditunjukkan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan perilaku tertentu yang berdampak kepada peningkatan kinerja dalam rangkaian pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel lingkungan kerja diperoleh t hitung = 1,684 dengan nilai signifikansi sebesar 0,099. Karena probabilitas signifikan jauh lebih besar dari 0.05 maka H_0 diterima dan H_a di tolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial H_3 ditolak yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan hasil hipotesis tidak mendukung teori Soedarmayanti (2013) yang mengemukakan bahwa suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk kerja yang efisien.

B. Uji Simultan (Uji f)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat kinerja karyawan secara bersama sama. Berdasarkan pengujian dengan SPSS versi 20 diperoleh output ANOVA pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Uji Simultan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	122,496	3	40,832	8,711	,000 ^b
Residual	229,693	49	4,688		
Total	352,189	52			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi

Dari uji ANOVA atau F test di dapat nilai F hitung sebesar 8,711 dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan H_4 yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di terima. Dapat disimpulkan bahwa hasil uji yang di hasilkan mendukung kerangka berpikir yang telah dibuat yang menjelaskan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.5. Koefisien Determinasi

A. Simultan

Untuk mengetahui besarnya kontribusi Kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan dapat diketahui berdasarkan nilai *Adjusted R Square* pada tabel Determinasi Simultan.

Tabel 4.12 Determinasi Simultan

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate
1	,590 ^a	,348	,308	2,165

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel *Model Summary* diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,348. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kontribusi kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah 34,8 %, sedangkan sisanya sebesar 65,2% dipengaruhi oleh faktor faktor yang lain.

B. Parsial

Besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial dapat diketahui dari kuadrat *partial correlation* di bawah ini:

Tabel 4.13 Determinasi Parsial

Coefficients ^a					
Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	,190	,111	,090	,958	1,044
1 Motivasi	,543	,333	,285	,596	1,677
Lingkungan Kerja	,509	,234	,194	,580	1,724

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diketahui bahwa Besarnya koefisien antara Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,111 sehingga dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar

$(0,111)^2$ sama dengan 0,01 atau 1%.

Kontribusi koefisien antara motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,333 sehingga dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $(0,333)^2$ sama dengan 0,11 atau 11%. Besarnya koefisien antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,234 sehingga dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $(0,234)^2$ sama dengan 0,05 atau 5%.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Adapun simpulan yang dapat di ambil dari hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Kejaksaan Tinggi NTT. Sedangkan dalam perhitungan variable kepemimpinan secara partial bahwa kontribusi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar $(0,111)^2$ sama dengan 0,01 atau 1%. Hasil hipotesis tidak terlalu mendukung teori Siagian (2014:128) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan dapat memberikan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan organisasi atau karyawan.
- 2) Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kejaksaan Tinggi NTT, dengan kontribusi sebesar 11%. hasil hipotesis mendukung teori yang menurut As'ad dalam Sudarmanto (2011) Motivasi adalah serangkaian dorongan yang dirumuskan secara sengaja oleh pimpinan perusahaan yang ditujukan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan perilaku tertentu yang berdampak kepada peningkatan kinerja dalam rangkaian pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Kejaksaan Tinggi NTT. Sedangkan dalam perhitungan variable lingkungan kerja secara partial bahwa kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $(0,234)^2$ sama dengan 0,05 atau 5%. Hasil hipotesis tidak terlalu mendukung teori Soedarmayanti (2013:23) mengemukakan bahwa suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk kerja yang efisien.

- 4) Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Kejaksaan Tinggi NTT, dengan kontribusi sebesar 34,8 % , sedangkan sisanya sebesar 65,2% dipengaruhi oleh faktor faktor yang lain. Hasil uji yang di hasilkan mendukung kerangka berpikir yang telah dibuat yang menjelaskan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan terhadap obyek penelitian diantaranya adalah

- 1) Kejaksaan Tinggi NTT sebaiknya lebih meningkatkan kinerja karyawan dari segi motivasi dan lingkungan kerja agar kinerja karyawan dapat meningkat menjadi lebih baik.
- 2) Agar variabel seperti kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi dan lingkungan kerja yang telah diteliti ini dapat menjadi acuan yang baik dalam memberikan pengaruh kinerja terhadap karyawan sehingga tercipta keseimbangan dalam melakukan pekerjaan.

REFERENSI

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta,; Rineka Cipta.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill
- B.Uno, Hamzah. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dharma, Agus, 2003. *Manajemen Supervisi*. Edisi kelima, Cetakan kelima, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Hasibuan, M. 2005. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*.

- Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P., 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mowday, R.L., Porter dan R. Steer. 1982. Employee-Organization Linkages In P.Warr (Ed). Orgnization and Occupational Psychology. New York. Academic Press. Pp. 219-229
- Mulyadi, V. R (2012) Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Nawawi, H.H. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Porter, L. W.. E. E. Lawler. 1984. Behaviour In Organizations. McGraw-Hill.
- Priyono. 2010. Managemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher
- Raharjo,G 2014. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Citra Sukses Eratama Tangerang”. Journal bisnis dan managemen eksekutif, 1(1), 1-7
- Sutrisno, Edy. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana. Prenada Media
- Soeharjono. Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Singkat Tentang Pemimpin Dan Kepemimpinan Serta Usaha-Usaha Pengembangannya. Malang: APDN Malang, 1998.
- Sudarmanto,2011. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

Wahjosumidjo 1990. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia Indonesia

Yukl, G. 2012. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Indonesia. Jakarta:

Penerbit PT Indeks.

