

KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DI PT. NIRO CERAMIC INDONESIA

Oleh
Rachmat Setyawan

*Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I Jakarta
Gedung sentra Kramat Jl. Kramat Raya No. 7-9 Jakarta Pusat 10450
Telp. 021 – 31904598 Fax. 021 – 31904599*

Email : Rsetyawan93@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih jauh tentang pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan, dan mencari faktor yang paling dominan dari ketiga faktor tersebut. Metoda penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda untuk menguji variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 375 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah sebesar 0.476 (atau sebesar 47.6%), hal ini berarti perubahan variabel kinerja ditentukan oleh ketiga variabel secara simultan sebesar 47.6%, sedangkan sisanya sebesar 52.4% ditentukan oleh variabel lainnya yang tidak dilakukan dalam penelitian ini. Penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari ketiga variabel terhadap kinerja karyawan. Variabel Motivasi menjadi variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0.400, kemudian variabel Lingkungan kerja sebesar 0.234 dan kemudian variabel kepemimpinan sebesar 0.107.

Kata Kunci : The Leadership, Motivation, Working environment and employee performance at PT. Niro Ceramic Indonesia

ABSTRACT

The purpose of the study or research is to know more about how leadership, motivation, and working environment influencing on employee performance and for finding which is as dominant factor from those variables. The research method used is multi linier regression to test leadership, motivation and working environment variable to employee performance. 375 employees were taken as sample from the employee population. The result of research showed that determination coefficient obtained is 0.476 (or equal to 47.6%), this means changing at employee performance simultaneously determined from variable of leadership, motivation and working environment by 47.6%, and the rest about 52.4% determined by other variables which are not focused in this research. Research also showed that there is a significant influent from leadership, motivation, and working environment variable to employee performance. Motivation variable becomes the dominan variable affecting the employee performance by 0.400, then working environment variable by 0.234 and the last leadership by 0.107.

Key words: Leadership, Motivation, Environment, and Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Niro Ceramic Indonesia merupakan salah satu perusahaan Produsen dan distribusi Porcelain Tile di Dunia dengan brand Niro Granite. Niro Ceramic merupakan salah satu pelopor dalam ubin lantai berjenis Homogenous. Karena kecanggihan teknologi dan keanekaragaman permukaan yang ada saat ini ubin homogenous sudah beralih kepada Porcelain tile. Dengan perkembangan bisnis dan untuk menghadapi persaingan global, telah berkomitmen untuk dapat meningkatkan produktivitas / kinerja serta menciptakan pelayanan yang unggul. Peningkatan produktivitas ini diduga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja.

Persaingan yang demikian banyak dan besar dalam dunia industri saat ini menuntut setiap perusahaan untuk bekerja lebih produktif, sehingga tidak kalah bersaing dengan pesaingnya. Produktivitas menjadi barometer perusahaan saat ini, karena persaingan sudah berada pada tingkat kuantitas, kualitas dan harga dari sebuah produk. Perusahaan yang mampu memaksimalkan kinerja karyawannya atau memiliki produktivitas yang tinggi akan mampu bertahan.

Untuk dapat membangun kinerja yang unggul, perusahaan harus memperbaiki segala lini dari sumber daya yang dimiliki, seperti sumber daya manusia, lingkungan, peralatan, teknologi, sistem dan lainnya. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang utama yang membangun kinerja perusahaan. Bila elemen-elemen tersebut saling mendukung, niscaya perusahaan akan terus tumbuh dan berkembang serta mampu bertahan dalam kompetisi yang semakin ketat, perusahaan atau organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing

secara positif dalam percaturan nasional dan global serta sulit untuk ditiru oleh organisasi atau perusahaan lain.

Oleh karenanya Niro Ceramic Indonesia sejak tahun 2008 telah memperkenalkan budaya yang ditujukan untuk menghadapi kompetisi yang semakin berat, seperti Pemikiran Global (*Global mindset*), Belajar dan berinovasi (*Learn and Innovate*) sebagai Nilai inti (*Core Values*) atau Budaya Perusahaan agar perusahaan tetap kompetitif. Dengan menjadikannya Pemikiran global (*Global Mindset*), belajar dan Berinovasi (*Learn and Innovate*) serta kepemimpinan (*Leadership*) sebagai nilai inti maka pada akhirnya perusahaan dan seluruh karyawan haruslah memiliki atau mulai membangun kompetensi tersebut dengan tidak melihat apakah karyawan berada pada posisi rendah atau sudah berada pada posisi senior level.

Dari hasil survei dan exit interview yang dilakukan kepada karyawan yang mengundurkan diri, menunjukkan bahwa, Pengembangan masih menjadi hal utama mengapa terjadi peningkatan pengunduran diri ini, selain tentunya para atasan atau pemimpin masih kurang memberikan informasi pekerjaan, pengembangan anak buah dan mendorong anak buah bekerja keras. Selain itu para pemimpin mendapatkan sorotan dari hasil survei dimana nilainya rendah. Bahkan dari data produksi di tahun 2011 dan 2013 yang sedang berjalan memberikan hasil yang kurang menggembirakan. Pemimpin masih belum secara maksimal memerankan perannya dengan baik, seperti mendorong internal promosi dan penghargaan. Pemimpin yang ada belum bisa menjadi teladan yang baik, juga merupakan isu yang terus berkembang.

Seorang pemimpin berkewajiban untuk menentukan target, ruang lingkup pekerjaan, mengorganisasikan, mengarahkan, memonitoring, memotivasi dan melakukan pengevaluasian terhadap penilaian kerja dari anggota teamnya

yang kemudian mengambil tindakan yang sesuai dengan hasil penilaian tersebut. Seorang pemimpin yang tidak memberikan kejelasan kerja, target dan memotivasi anggota teamnya, maka dapat di pastikan kinerja akan menurun. Hal ini karena karyawan sulit untuk mengetahui apa yang menjadi sasaran dalam bekerja, tidak mendapatkan feedback tentang hasil pekerjaannya, dan tidak ada dukungan atau motivasi dari atasan ketika karyawan tersebut menghadapi persoalan yang berhubungan dirinya, orang lain yang berakibat pada penurunan kinerja.

Persoalan lain yang dihadapi oleh perusahaan adalah dalam membangun motivasi dan semangat kerja karyawan. Ini sudah menjadi pekerjaan rumah yang harus dikerjakan, data menunjukkan masih tingginya tingkat keterlambatan karyawan. Hal ini tentunya tidak sejalan dengan budaya yang ingin dibangun oleh perusahaan yaitu untuk membentuk kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya (*passion*), karena diharapkan dengan kecintaannya tersebut, kreativitas dan inovasi dapat berkembang sehingga membantu perusahaan dapat tetap bersaing.

Motivasi adalah dorongan yang muncul dari diri karyawan. Motivasi menurut ahli adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota orga-nisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi tentunya juga akan dapat menimbulkan antusias dari karyawan sehingga mereka mau dengan sukarela untuk bekerja sama, berkomunikasi dan berkomitmen terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa kepuasan karyawan

terhadap pekerjaannya yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal lain yang sedang di bangun oleh perusahaan adalah dari sisi lingkungan kerja, saat ini, kedisiplinan karyawan dalam menerapkan safety atau keamanan dalam bekerja dirasa masih kurang. Lingkungan kerja belum tertata dengan baik, kebersihan belum menjadi prioritas bersama. Sehingga kenyamanan lingkungan belum terwujud secara maksimal. Dari sisi lingkungan psikologis, komunikasi juga masih perlu di perbaiki. Hal ini berdampak pada kesolitan dalam kerja sama antar anggota team.

Lingkungan kerja adalah: “Segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”. Lingkungan kerja yang dimaksud adalah lingkungan secara fisik dan non fisik (psikologis). Lingkungan kerja fisik meliputi semua ruangan, halaman, peralatan kerja untuk menunjang pekerjaannya. Sementara lingkungan kerja non fisik adalah seperti hubungan kerja, komunikasi, semangat rekan kerja dan lainnya. Kedua faktor tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan tempat kerja yang aman, bersih dan menyenangkan tentunya akan membuat karyawan bisa bekerja dengan lebih terfokus, dan efektif. Sebaliknya tanpa peralatan kerja yang menunjang, lingkungan fisik yang tidak mendukung, maka kinerja karyawan akan terhambat. Karyawan akan kesulitan dalam bekerja mencapai tujuannya

Penelitian ini bertujuan untuk membahas lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan, Motivasi, lingkungan kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Niro Ceramic Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja menurut Mangkuprawira Tb.S dan Hubeis A.V (2007) adalah: Hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan kualitas tertentu, waktu dan kehadiran sesuai dengan standar organisasi atau perusahaan. Kinerja diukur dari produktivitas karyawan dan perusahaan yang kemudian akan menghasilkan penerimaan dan profit serta dampaknya bagi kesejahteraan masyarakat. Jadi kinerja dapat dilihat dari proses, hasil dan outcome. Agar diperoleh hasil sesuai standar perusahaan, maka kinerja perlu dikelola.

Sedangkan pengertian lain kinerja menurut Rivai (2009) adalah:

Suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Pengertian lain, kinerja menurut Sudarmanto (2009) adalah seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

Kinerja menurut Sudarmanto (2009) merupakan suatu konstruksi multi dimensi

yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan atau kemampuan dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem tim dan situasional.

- a. Faktor kemampuan meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan diri dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- d. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- e. Faktor sistem, meliputi sitem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Faktor kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006), terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawahan ataupun rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Desofa (2013), karyawan merupakan suatu proses manajemen sumber daya manusia dimana organisasi menentukan seberapa efektif karyawan menjalankan pekerjaan. Jika dilaksanakan secara memadai, penilaian kinerja dan umpan balik penilaian kinerja dapat bermanfaat baik bagi karyawan maupun organisasional.

Ada beberapa cara atau metode dalam penilaian kinerja menurut Ruky (2006), pertama metode *Personal Centered Approach* adalah cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan daripada prestasi kerjanya. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan obyek pengukuran diantaranya adalah kejujuran, inisiatif, kreatifitas, loyalitas, komitmen, antusias, dan lain-lain. Faktor-faktor tersebut sebenarnya adalah input dari konsep "input-proses-output". Cara kedua adalah *Job Centered approach*, dengan demikian tanggung jawab dan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya sekarang menjadi tolak ukur keberhasilan prestasi kerja karyawan. Dalam metode ini prestasi karyawan diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Bagaimana tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah di bebankan kepadanya. Salah satu teknik yang dapat disebut sebagai sistem job centered approach adalah metode yang disebut *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). Fokus penilaian pada baik - buruknya pelaksanaan tugas oleh seorang karyawan. Cara ketiga dalam sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada output, sistem atau metode ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan.

Kepemimpinan

Hingga saat ini masih terjadi perdebatan dikalangan ilmuwan yang mendalami masalah - masalah kepemimpinan maupun di kalangan para praktisi. Setidaknya terdapat dua kubu dalam perdebatan tersebut, dan masing-masing kubu nampaknya sangat gigih dalam membela pendirian dan pendapatnya.

Disatu pihak ada yang berpendapat bahwa "pemimpin dilahirkan" (*leaders are born*). Pandangan ini berkisar pada pendapat bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Tidak jarang pandangan ini diwarnai filsafat hidup yang deterministic dalam arti adanya keyakinan di antara para penganutnya bahwa jika seseorang memang sudah ditakdirkan menjadi seorang pemimpin, terlepas dari perjalanan hidup yang bersangkutan, akan timbul situasi yang menempatkan orang yang bersangkutan tampil pada panggung kepemimpinan dan akan efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Dilain pihak ada yang berpendapat bahwa "pemimpin dibentuk" (*leaders are made*). Pandangan ini mengacu bahwa seorang pemimpin dapat dibentuk melalui pelatihan, lingkungan atau pengalaman. Menurut pihak ini, kita tidak perlu dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan tapi kita dapat mengembangkan kepemimpinan dengan melihat perilaku para pemimpin sukses.

Kepemimpinan menurut Siagian P. Sondang (2010), berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu, pemimpin sebagai subjek, dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga

menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Beberapa definisi lain tentang kepemimpinan menurut Usman Husaini (2013) adalah:

1. Pemimpin-pemimpin adalah orang-orang yang menjadi contoh, mempengaruhi perilaku pengikutnya secara nyata melalui sejumlah perasaan-perasaan signifikan pengikutnya.
2. Pemimpin-pemimpin adalah orang-orang yang menentukan tujuan-tujuan, memberi motivasi-motivasi dan melakukan tindakan-tindakan kepada bawahannya.
3. Kepemimpinan adalah: (1) suatu sifat, (2) sebuah kemampuan, (3) sebuah ketrampilan, (4) suatu perilaku, dan (5) suatu hubungan

Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa kata kunci kepemimpinan adalah mempengaruhi. Unsur-unsur definisi kepemimpinan di atas mengandung menurut:

1. Ada orang dan atau kelompok yang dipengaruhi
2. Ada tindakan yang diharapkan
3. Ada tujuan yang ingin dicapai
4. Ada cara mencapainya yaitu efektif dan efisien

Teori Karakter

Para teoritis yang mendalami berbagai aspek, masalah dan pendekatan tentang kepemimpinan yang efektif pada umumnya telah sepakat bahwa salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan menganalisis kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri ideal yang menjadi idaman setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan. Perdefinisi pembahasan secara teoritical menyangkut ciri-ciri yang bersifat ideal. Dengan perkataan lain, ciri-ciri tersebut merupakan hal yang perlu diusahakan

kepemilikannya terus menerus oleh setiap orang yang mendapat kesempatan menjadi pimpinan. Pada saat seseorang menduduki suatu jabatan pimpinan tertentu, dapat dipastikan bahwa orang tersebut memiliki sebahagian saja dari ciri-ciri tersebut. Selebihnya merupakan hal yang harus diusahakan kepemilikannya selama seseorang meniti kariernya.

Teori Perilaku

Telaah Universitas Negeri Ohio

Teori perilaku yang paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an. Para peneliti ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari 1000 dimensi, akhirnya mereka menyempitkan daftar menjadi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi ini sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*)

Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada pusat Riset dan Survei Universitas Michigan pada waktu yang kira-kira bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio, mempunyai sasaran riset yang serupa: mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi.

Pemimpin yang berorientasi karyawan didiskripsikan sebagai menekankan hubungan antarpribadi; mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual diantara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari

pekerjaan: Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu

Sebuah penggambaran grafis dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan Kisi Manajerial berdasarkan pada gaya "Kepedulian akan orang" dan "Kepedulian akan produksi", yang pada hakikatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur prakarsa dari Ohio atau dimensi berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari Michigan

Dari uraian di atas dapat ditetapkan pengertian kepemimpinan adalah kemampuan individu mempengaruhi aktivitas anggota kelompok, serta pihak terkait untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu, pihak terkait dan organisasi.

Efektivitas kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan menurut Jack Gordon (2011), tergantung pada dua kriteria dasar dan hakiki: Kompetensi dan kenyamanan.

Kompetensi merupakan kriteria yang lebih dapat diobservasi dan diukur dari kedua kriteria yang ada, merujuk kepada kemampuan pemimpin untuk membuat pekerjaan dilakukan dengan senang hati oleh orang lain; itu dapat diukur melalui survei sikap, analisis insiden dan tentu saja mutu dari pekerjaan itu sendiri.

Kenyamanan merujuk pada kenyamanan pemimpin dengan diri sendiri dan dengan gaya kepemimpinannya individualnya. Pentingnya kriteria ini adalah bahwa ia jelas mengimplikasikan tidak ada cara terbaik untuk memimpin. Sebagai contoh, seorang mahasiswa seni yang sudah tamat dapat meniru seorang master secara efektif. Itu tidak terjadi lagi sampai mahasiswa itu mendapat ketrampilan dan menciptakan sesuatu yang unik, sehingga dia dianggap

seorang seniman. Seperti halnya pelukis, begitu juga pemimpin atau siapapun yang mempraktikkan suatu seni untuk hidup.

Oleh karena itu, jika seorang pemimpin dinilai berkompoten oleh ukuran yang dapat diobservasi dan nyaman dengan gaya kepemimpinannya, orang itu memiliki setiap hak untuk menolak permintaan dari orang lain untuk mengubah cara dia memimpin. Seperti para seniman, hanya mereka sendirilah yang tahu cara terbaik untuk mengekspresikan secara unik seni mereka.

Sebagian besar peneliti menurut Gary Yukl (2009), mengevaluasi efektivitas kepemimpinan berdasarkan konsekuensi dari tindakan pemimpin bagi pengikut dan komponen lainnya dalam organisasi. Berbagai jenis hasil yang digunakan itu mencakup kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi pemimpin tersebut, kesiapannya untuk menghadapi tantangan atau krisis, kepuasan para pengikut terhadap pemimpin, komitmen pengikut terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan psikologis para pengikutnya, bertambahnya status pemimpin dalam kelompok dan kemajuan pemimpin ke posisi wewenang yang lebih tinggi dalam organisasi

Ukuran yang paling banyak digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin tersebut berhasil menunaikan tugas pencapaian sarannya. Contoh ukuran kinerja yang obyektif mengenai pencapaian kinerja atau sasaran adalah keuntungan, margin keuntungan, peningkatan penjualan, pangsa pasar, penjualan di banding target penjualan, pengembalian atas investasi, pengeluaran dan seterusnya. Sedangkan ukuran subjektifnya adalah tingkat efektivitas yang dihasilkan oleh pemimpin tertinggi, para pekerja atau bawahan.

Peran-peran pemimpin menurut Sofa (2008) adalah:

a. The Vision Role

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relative mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi dimasa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan menafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja

b. Peran pemimpin dalam pengendalian dan hubungan organisasional

Tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi:

- a) Mengelola harta milik atau asset Perusahaan
- b) Mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi
- c) Menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi.

Peran pengendalian serta pemeliharaan hubungan dalam organisasi merupakan pekerjaan kepemimpinan yang berat bagi pemimpin. Oleh sebab itu diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif. Ruang lingkup peran pengendalian organisasi yang melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian masalah dan pemecahannya, pengendalian pendelegasian wewenang, pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan

internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya.

c. Peran pembangkit semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini adalah dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi.

Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu even khusus.

Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas perbaikan lingkungan kerja dan semacamnya.

d. Peran Menyampaikan informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan purna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternal tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya buruk.

Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunitas yang dituju

dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarluaskan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternal. Monitoring tidak dapat dilakukan asal-asalan, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistematis.

Motivasi

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Definisi dari motivasi menurut Robbins (2012), menyatakan yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Pengertian lain dari motivasi menurut Siagian P Sondang (2010) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pengertian ini, jelaslah bahwa dengan memberikan motivasi yang tepat, maka karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya dan mereka akan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.

Menurut Sukirno, Sadono (2006) motivasi dapat dibagi ke dalam dua kelompok. Pertama, motivasi yang datang dari luar diri para pekerja dan dikenal sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic*). Kedua adalah motivasi yang

datang dari dalam diri para pekerja dan dikenal sebagai intrinsik (*intrinsic*). Motivasi ekstrinsik dapat berupa imbalan ataupun hukuman (*reward and punishment*). Jadi jika para pekerja bersedia mencurahkan seluruh daya dan upayanya untuk mengembangkan perusahaan, boleh jadi karena dijanjikan imbalan seperti yang diharapkan. Mungkin promosi, mungkin kenaikan gaji atau bonus pelatihan diluar negeri dan lain-lain. Tetapi dapat terjadi para pekerja bekerja dengan giat untuk menghindari hukuman. Motivasi ekstrinsik ini lebih mudah dikelola oleh manajemen perusahaan. Namun uang dan berbagai imbalan belum tentu membuat seseorang meningkatkan motivasi dalam menjalankan pekerjaannya

Menurut Robbins (2006), Motivasi intrinsik merupakan keinginan yang berasal dari dalam diri para pekerja, yang berasal dari dalam diri sendiri. Misalnya saja, para pekerja sangat ingin mengembangkan perusahaannya dan ingin melihat perusahaannya maju. Motivasi ini didorong semangat dalam diri pekerja yang sudah bekerja merintis dari awal perusahaan tersebut dan bahu membahu dengan pemilik perusahaan. Semangat dan minat ini, dalam bentuknya yang lain adalah obsesi. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Thomas, imbalan yang didapatkan dari motivasi intrinsik datang dari pekerja itu sendiri dan bukan dari faktor-faktor eksternal seperti kenaikan gaji ataupun pujian dari atasan. Motivasi intrinsik dicapai ketika seseorang mengalami perasaan-perasaan adanya pilihan, kompetensi, penuh arti dan kemajuan.

Motivasi ekstrinsik adalah imbalan-imbalan upah/gaji, pujian-pujian dan sebagainya, tidak tergantung pada tugas yang dilaksanakan dan mereka dikendalikan oleh pihak lain. Sedangkan imbalan-imbalan intrinsik adalah suatu perasaan keberhasilan dalam melaksanakan tugas tertentu, yang sangat menarik dan menantang, merupakan

bagian integral dari tugas yang dihadapi dan mereka ditentukan oleh individu yang melaksanakan tugas tersebut. Jadi dapat dikatakan menurut Winardi (2002) bahwa motivasi ekstrinsik timbul karena antisipasi akan dicapainya imbalan-imbalan ekstrinsik, sedangkan motivasi intrinsik timbul karena imbalan-imbalan intrinsik potensial.

Teori dua faktor dikembangkan oleh Herzberg bersama-sama dengan Mausner dan Synderman. Mereka melakukan penelitian dengan bertanya pada subjek penelitian tentang waktu ia merasa paling puas terhadap pekerjaannya (Usman, Husaini, 2013). Kemudian mencari sebab-sebab kenapa mereka merasa puas. Penelitian menyimpulkan terdapat dua faktor, yaitu faktor pemuas (*intrinsic*) dan faktor kesehatan (*Extrinsic*)

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Menurut Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan.

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

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

a. *Maintenance Faktors*

Adalah factor - faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

b. *Motivation Faktors*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Yang bentuknya dapat berupa lingkungan fisik seperti tempat dan sarana kerja, atau lingkungan non fisik seperti suasana hubungan personal antar karyawan. Pengertian lingkungan kerja sebagaimana dirumuskan menurut Alex S Nitisemito (2002) adalah: "Segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya".

Pengertian lain menurut Fathoni Abdurrahmat (2006), lingkungan adalah keadaan luar yang mempengaruhi organisasi baik lingkungan bersifat internal maupun eksternal bahkan hubungannya dengan pengaruh globalisasi.

Organisasi menurut Wibowo (2007), bekerja dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kapasitasnya untuk bekerja dan tumbuh seperti yang diinginkan. Pengaruh lingkungan dapat bersifat positif atau negative. Lingkungan

akan membantu atau menghalangi pertumbuhan perusahaan atau keberadaan perusahaan. Dalam menciptakan lingkungan yang positif dimana lingkungan penyelenggaraan review yang kondusif akan mendorong keterbukaan, kesediaan untuk menerima, dan mendorong berlangsungnya diskusi. Untuk itu perlu dibangun kredibilitas, menciptakan iklim kepercayaan dan member perhatian pada pengaturan ruang pertemuan untuk membantu karyawan menjadi santai dan merasa nyaman.

Faktor-faktor lingkungan kerja secara garis besar dapat dikelompokkan kedalam dua bentuk lingkungan kerja yang ada di perusahaan, yang terdiri dari:

a. Bentuk Lingkungan fisik

Lingkungan kerja yang berbentuk kondisi baik yang ada disekitar tempat kerja yang dapat berupa keadaan sarana dan prasarana yang digunakan dalam kegiatan pegawai bekerja. Unsur-unsur atau komponen-komponen lingkungan kerja secara fisik menurut Achyari dapat berupa sebagai berikut pewarnaan pada ruangan, kebersihan pada ruangan, keamanan atau rasa aman dalam melakukan pekerjaan, kebisingan pada ruangan kerja, tata letak mesin-mesin maupun perlengkapan serta peralatan kerja.

b. Bentuk Lingkungan psikologis

Bentuk lingkungan psikologis yang ada disekitar tempat kerja pada suatu perusahaan pada dasarnya berupa suasana hubungan social antar para tenaga kerja, baik antara bawahan dengan bawahan, antara bawahan dengan atasannya maupun antara para atasan itu sendiri.

Penelitian Sebelumnya

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk memahami bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap kinerja seseorang, diantaranya adalah:

- a) Pengaruh Iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum kabupaten blora. Oleh Eko Budi R. Universitas DiPonegoro, Semarang

Penelitian dilakukan untuk mengungkap masalah apakah iklim organisasi di PDAM Blora tinggi, motivasi karyawan tinggi dan juga apakah kinerja karyawan PDAM Blora tinggi.

Penelitian dilakukan dengan jumlah responden 75 orang karyawan PDAM Blora. Metoda yang digunakan adalah analisis regresi dan kualitatif. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Koefisien determinasi (R square) adalah sebesar 0.667, berarti variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 66,7% dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Iklim organisasi menjadi faktor yang paling dominan dibanding motivasi dalam kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Iklim organisasi merupakan ciri-ciri khas yang menggambarkan lingkungan psikologik suatu organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan. Penelitian menunjukkan bahwa jika iklim organisasi kondusif maka mendukung anggotanya untuk bekerja sepenuh kemampuan sehingga menimbulkan kreatifitas yang tinggi dan akhirnya kinerja dan prestasi yang tinggi juga.

- b) Lingkungan Kerja, *Product Knowledge*, Motivasi dan Kinerja *Frontliner* kantor pelayanan Grapari telkomsel oleh Agung Hadi Saputra, UEU, Jakarta.

Penelitian dilakukan adalah untuk mengetahui Lingkungan kerja, *Product*

knowledge dan motivasi terhadap Kinerja *Frontliner* di Kantor pelayanan Grapari Telkomsel, serta menganalisis variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja yang berjumlah 140 orang.

Analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda dengan jumlah sampel sebesar 140 orang dengan metoda sampling *purposive*. Dari hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan secara serempak, dimana variabel Lingkungan berpengaruh sebesar 28,1%, *Product knowledge* sebesar 37,8% dan Motivasi sebesar 40,8%. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi faktor dominan dalam penelitian yang mempengaruhi Kinerja.

Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan akan tinggi bila motivasi tinggi dimana dalam melayani pelanggan seorang *frontliner* harus memiliki motivasi yang baik sehingga pelanggan tersebut akan merasa puas terhadap pelayanan *frontliner* tersebut maka kinerja *frontliner* pun akan menjadi baik.

- c) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan terhadap Kinerja dan Dampaknya terhadap Pengembangan Karir Karyawan (Studi Kasus pada PT. PEP), oleh Aldin Ahmad, UEU, Jakarta.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan gabungan dari kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan (variabel eksogen) terhadap kinerja (variabel endogen) dan dampaknya kepada pengembangan karir karyawan di PT. PEP, serta mengetahui tingkat pentingnya pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan melalui kinerja yang berdampak kepada pengembangan karir karyawan.

Metoda analisis yang digunakan adalah metoda deskriptif dan structural equation modeling (SEM) untuk mengetahui indikator yang berpaling

dalam pembentukan setiap variabel laten. Populasi dari penelitian sebesar 714 orang dan dengan metoda *purpose sampling* diambil sebanyak 165 orang sampel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial, variabel kemampuan adalah sebesar 29,09%, lingkungan kerja sebesar 16,54% dan kepemimpinan sebesar 6,74%, serta pengaruh gabungan sebesar 52,37%. Dampak terhadap pengembangan karir melalui kinerja adalah sebesar 39,09%.

- d) Pengaruh Masa Kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Gajah Tunggal Tbk, oleh Ratna Jada Diguna, Universitas Esa Unggul, Jakarta

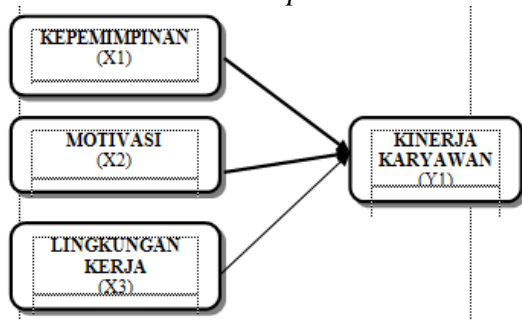
Penelitian menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Populasi yang diambil adalah seluruh karyawan pada PT. Gajah Tunggal Tbk., mulai dari golongan satu sampai dengan golongan enam dengan jumlah sampel sebanyak 200 orang melalui *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan data sekunder.

Kesimpulan penelitian ini adalah semakin lama masa kerja, semakin tinggi pendidikan, dan atau semakin tinggi pelatihan yang diperoleh karyawan PT. Gajah Tunggal Tbk. akan memberikan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Variabel independen yang paling penting bagi karyawan pabrik adalah pendidikan diikuti oleh pelatihan dan masa kerja, sedangkan untuk karyawan kantor adalah masa kerja diikuti oleh pelatihan dan pendidikan.

Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini terdapat determinan yang merupakan variabel bebas atau variabel *independent*, yaitu Kepemimpinan (X1), Variabel Motivasi

(X2) dan Lingkungan Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y1) sebagai faktor yang diteliti dan merupakan variabel terikat atau variabel *dependent*.



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

Hubungan antar variabel independen dengan variabel dependennya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pengaruh yang erat antara kepemimpinan dan kinerja karyawan adalah pada kualitas atasan dan kemampuan team leadernya yaitu dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan hubungan personal kepada karyawan termasuk dalam memberikan penghargaan dalam pencapaian kerjanya. Bila atasan memberikan dukungan, pengarahan yang semakin tinggi maka kinerja karyawan pun akan semakin baik, tingkat kesalahan dapat diminimalisir.

2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Motivasi karyawan baik motivasi internal maupun eksternal akan memberikan daya dorong kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Motivasi membuat karyawan berdisiplin, menimbulkan komitmen yang tinggi dan sangat antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan motivasi yang semakin tinggi dari karyawan, maka karyawan akan semakin mau untuk memberikan kemampuan

terbaiknya sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.

3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Lingkungan kerja yang berhubungan erat dengan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja secara fisik dan non fisik. Semakin lingkungan kerja baik, maka ini akan membuat kenyamanan karyawan dalam melakukan aktivitasnya akan semakin cepat dan mudah. Karyawan akan dengan mudah memberikan kompetensinya karena lingkungan fisik menunjang untuk dapat bekerja. Demikian pula dengan lingkungan non fisik, dukungan, kerjasama dan komunikasi antar anggota team akan memperlancar pekerjaan dari karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori, kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Di duga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan di Niro Ceramic Indonesia
2. Secara parsial di duga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja dengan Kinerja karyawan di Niro Ceramic Indonesia

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Respondent Deskriptif

Menguraikan sifat atau karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan, dalam hal ini adalah variabel Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja karyawan.

Untuk menganalisis dan mengetahui tingkat signifikan dan variabel manakah yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, digunakan regresi korelasi berganda. Dengan metoda ini dapat dilihat besarnya hubungan antara X1 dan Y; X2 dengan Y; X3 dengan Y. Dan untuk mencari besarnya X1, X2, X3 terhadap Y secara bersama-sama digunakan korelasi berganda.

Kausal

Mengukur hubungan sebab akibat variabel penelitian atau menganalisa bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya, dalam hal ini adalah variabel Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja karyawan.

Definisi Operasional

1. Kepemimpinan (X1) adalah suatu perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar bertindak sesuai dengan keinginannya dalam rangka mencapai tujuan.
2. Motivasi (X2) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Lingkungan Kerja (X3) adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban.
4. Kinerja Karyawan (Y1) adalah suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari internal organisasi, yaitu data *Employee Satisfaction Survey* (ESS) 2012 yang diperoleh dari bagian Sumber Daya Manusia. Data ESS ini merupakan data primer yang diolah oleh PT. Niro Ceramics Indonesia melalui *questioner*, pendapat responden terhadap pertanyaan dengan menggunakan skala *likert* dengan skor;

Sangat Setuju (5)

Setuju (4)

Kurang Setuju (3)

Tidak Setuju (2) dan

Sangat Tidak Setuju (1)

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Uji ini dipergunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan didalam kuesioner relevan atau tidak, uji ini juga berguna untuk menentukan suatu besaran yang menyatakan bagaimana kuatnya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya, symbol dari besaran korelasi adalah "r" yang disebut koefisien korelasi. Cara pengujian dilakukan dengan menghitung korelasi antar data pada masing-masing pertanyaan dengan skor total. Untuk menguji validitas kuesioner maka uji validasinya adalah sebesar $\geq 0,300$, dimana 0,300 menjadi standarisasi uji validasi berdasarkan pernyataan Cronbach yang dikutip oleh Saifuddin Azwar.

Uji Realibilitas

Merupakan uji derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh kuesioner. Uji ini mengukur tingkat keandalan butir-butir instrument penelitian. Rumus yang digunakan adalah Cronbach's alpha yang ada di dalam program SPSS.

Pada penelitian ini digunakan *random sampling*, dengan target karyawan dari operator sampai *middle management* yang masih aktif bekerja

Teknik Analisis

Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh simultan dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang berskala interval. Dalam tesis ini analisa faktor digunakan untuk mengetahui apakah faktor-faktor : Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja mendukung atau mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan di Niro Ceramic.

Teknik analisis yang akan digunakan adalah uji partial dengan T – test (untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen). Uji simultan F-test (untuk mengetahui sejauh mana pengaruh 3 variabel independen terhadap variabel dependen tunggal). Untuk membantu proses pengolahan data dan analisa statistika akan digunakan aplikasi software computer SPSS versi 19.0. Melalui software ini akan diketahui koefisien regresi dari masing-masing variabel yang dianalisis. Selanjutnya dapat disusun persamaan regresi berganda.

Maka berdasarkan hal tersebut, rumus model penelitian menjadi sebagai berikut :

$$Y_1 = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3 X_3$$

Keterangan :

Y_1 = Kinerja

a_0 = Parameter konstanta

a_1, a_2, a_3 = Koef. regresi Kinerja

X_1 = Kepemimpinan (Skala Likert)

X_2 = Motivasi (Skala Likert)

X_3 = Lingkungan Kerja (Skala Likert)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Niro Ceramic Indonesia merupakan salah satu perusahaan Produsen dan distribusi Porcelain Tile di Dunia dengan brand Niro Granite. Niro Ceramic

merupakan salah satu pelopor dalam ubin lantai berjenis Homogenous. Karena kecanggihan teknologi dan keanekaragaman permukaan yang ada saat ini ubin homogenous sudah beralih kepada Porcelain tile.

Dengan keadaan yang terus berkembang Niro Granite memahami bahwa untuk dapat mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis, diperlukan Sumber Daya Manusia yang unggul. Dan Niro Granite Percaya bahwa dengan membangun Sumber Daya Manusia yang ada maka Perusahaan dapat menggerakkan Seluruh modal kerja terutama untuk menghadapi cepatnya perubahan. Untuk mendukung hal tersebut maka sejak tahun 2008 mulai membuat dan menerapkan Budaya Perusahaan, yang kemudian di tahun 2012 direvisi untuk menyesuaikan dengan perubahan kompetisi dan arah perusahaan.

Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan beberapa uji statistik untuk memastikan bahwa data yang ada baik. Beberapa uji tersebut adalah:

- a. Uji validitas
- b. Uji Realibilitas
- c. Uji Multikolinearitas
- d. Uji Heteroskedastisitas

Dari beberapa uji di atas menunjukkan bahwa data valid, realibel, tidak terjadi multikolinearitas dan model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 1
Uji Realibilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Kinerja	0.824	Reliabel
Kepemimpinan	0.932	Reliabel
Motivasi	0.817	Reliabel
Lingkungan kerja	0.808	Reliabel

Pada tabel 1 terlihat nilai Cronbach's Alpha untuk kesemua variabel berada di atas 0.8, dan ini lebih besar dari 0.6 sehingga secara keseluruhan butir-butir pertanyaan sudah reliable.

Tabel 2
Kolinearitas Variabel Penelitian

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan	0.580	1.723
	Motivasi	0.577	1.733
	Lingkungan	0.553	1.807

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Kolinearitas Variabel Penelitian diketahui bahwa nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 untuk ketiga variabel maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas.

Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini peneliti menggunakan uji regresi berganda untuk menguji hipotesis. Regresi bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya, secara simultan atau bersama-sama dan secara parsial. Variabel yang dipengaruhi disebut variabel tergantung atau dependen, sedangkan variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas atau variabel independen.

Tabel 3
R Square

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.690 ^a	.476	.472

Koefisien Determinasi Kinerja Karyawan

Hasil analisis diketahui bahwa besarnya angka dari koefisien korelasi (R) adalah 0,690 dan angka tersebut positif (mendekati 1), dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat hubungan / korelasi yang sangat kuat dan searah antara ketiga variabel bebas X1 (Kepemimpinan), X2 (Motivasi) dan X3 (Lingkungan kerja) secara serempak dengan variabel Y (Kinerja Karyawan). Diketahui pula besarnya pengaruh bersama-sama ketiga variabel bebas X1 (Kepemimpinan), X2 (Motivasi) dan X3 (Lingkungan kerja) terhadap Y (Kinerja karyawan), yang diketahui dari besarnya nilai koefisien determinasi (R Square) yaitu 0,476 dan angka koefisien tersebut memberi petunjuk bahwa variasi perubahan dari ketiga variabel bebas, yang secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variasi perubahan variabel Y (Kinerja karyawan) yaitu sebesar 47,6% dan sisanya sebesar 52,4% merupakan pengaruh dari variasi perubahan variabel bebas lainnya yang tidak diteliti dalam hubungan tersebut.

Tabel 4
Koefisien Regresi

Variabel	B	Beta	Sig.
Constanta	1.087		.000
Motivasi	0.400	0.425	.000
Lingkungan	0.234	0.217	.000
Kepemimpinan	0.107	0.156	.003

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa:

(a) Pada kolom sig untuk variabel Kepemimpinan, angka menunjukkan $0,003 < \alpha (0,05)$, maka dapat dinyatakan bahwa koefisien regresi signifikan. Yang

berarti secara parsial variabel X1 (Kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan), maka pada penelitian ini hipotesis HA diterima. Dan ini sekaligus menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Blanchard.

(b) Pada kolom sig, pada variabel Motivasi, terlihat angkanya $0,000 < \alpha$ (0,05), maka dapat dinyatakan bahwa koefisien regresi signifikan. Artinya secara parsial variabel X2 (Motivasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan), sehingga hipotesis dari penelitian ini Ha diterima dan ini sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Geherman bahwa motivasi merupakan segala tindakan yang menyebabkan perilaku seseorang untuk berubah.

(c) Dari tabel 3, pada kolom sig, variabel Lingkungan Kerja, terlihat angka $0,001 < \alpha$ (0,05), maka dapat dinyatakan bahwa koefisien regresi signifikan, yang berarti secara parsial variabel X3 (Lingkungan Kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan). Hal ini kembali sesuai dengan hasil penelitian dari Deloitte Center bahwa lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Persamaan Regresi

Maka dengan mengacu pada pada Tabel 4 di atas dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1.087 + 0,107X_1 + 0,400X_2 + 0,234X_3$$

Dimana:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

X_3 = Lingkungan kerja

Y = Kinerja karyawan

Hasil analisis diketahui bahwa besarnya angka dari koefisien korelasi (R) adalah 0,690 dan angka tersebut

positif (mendekati 1), dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat hubungan / korelasi yang sangat kuat dan searah antara ketiga variabel bebas X_1 (Kepemimpinan), X_2 (Motivasi) dan X_3 (Lingkungan kerja) secara serempak dengan variabel Y (Kinerja Karyawan).

Untuk kepemimpinan, dikarenakan sig $< 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa koefisien regresi sangat berpengaruh signifikan, Jika X_1 (Kepemimpinan) naik sebesar 1 satuan maka Y (Kinerja) akan Naik sebesar 0,107 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan. Jika X_2 (Motivasi) naik 1 satuan maka Y (Kinerja) akan naik 0,400 satuan, dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan dan jika X_3 (Lingkungan Kerja) naik 1 satuan maka Y (Kinerja) akan naik sebesar 0,234 satuan, juga dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan.

Nilai dari koefisien konstanta (intersep) sebesar 1,087 hal ini berarti bahwa besarnya Y (Kinerja Karyawan) sebesar 1,087 satuan apabila ketiga variabel bebas (Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja) yang diteliti nilainya sama dengan 0.

Beta koefisien yang ada menunjukkan bahwa faktor Motivasi yang kemudian diikuti oleh Lingkungan kerja dan Kepemimpinan adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi Y (Kinerja Karyawan).

PEMBAHASAN

Dari hasil analisa di atas, maka dapat dijelaskan bahwa:

1. Data korelasi menunjukkan bahwa ketiga variabel *independent* (Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja) memiliki hubungan atau korelasi yang kuat terhadap variabel *dependent* (Kinerja). Sementara perubahan

- variasi dari variabel bebas (Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variasi perubahan variabel Y (Kinerja) sebesar 47.6%. Sementara sisanya sebesar 52.3% dipengaruhi oleh faktor-faktor bebas lain yang tidak diteliti dalam hubungan tersebut. Faktor-faktor tersebut dapat berupa Iklim organisasi, seperti dalam penelitian dari Eko Budi R, 2008 kemampuan seperti dalam penelitian Ahmad Aldin, 2008 atau faktor lainnya seperti struktur organisasi, pendidikan, masa kerja atau lainnya.
2. Secara bersama-sama / simultan variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja karyawan dengan nilai sig. $0,000 < \alpha (0,05)$.
 3. Secara parsial bahwa:
 - a. Variabel Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan merupakan variabel yang sangat signifikan dan positif dengan nilai sig. $0,000 < \alpha (0,05)$. Ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi variabel Kinerja karyawan pada perusahaan Niro Ceramic Indonesia. Sehingga jelas bahwa dengan kepemimpinan yang baik maka Kinerja karyawan akan dapat terwujud lebih mudah. Pemimpin merupakan orang yang memiliki tugas untuk memotivasi dan mempengaruhi pekerja. Pemimpin mempunyai tanggungjawab secara fisik dan mental terhadap yang dipimpinya. Kesuksesan sebuah organisasi juga tergantung dari para pemimpinnya. Bila di lihat dari persamaan / hasil analisis, kepemimpinan menjadi variabel terbesar ketiga setelah motivasi dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi Kinerja karyawan. Ini membuktikan peran besar pemimpin dalam pengembangan anggota teamnya untuk mencapai kinerja mereka.

Kesimpulannya para pemimpin harus terus dibina dan ditingkatkan kemampuannya terutama terhadap tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin, dengan semakin meningkatnya peran mereka, maka kinerja dan juga pengembangan karyawan secara organisasi dapat dihasilkan dan para pemimpin masa depan telah disiapkan dengan baik. Ini Sesuai dengan pengertian dari Pemimpin menurut Tampubolon Manahan (2012), yaitu harus memberikan pengarahan, memberikan semangat dan mewakili anggota kelompoknya. Pimpinan seharusnya mengerti apa yang sedang dikerjakan dan dengan apa untuk menuju kesatu arah yaitu target.

b. Variabel Motivasi

Variabel Motivasi juga merupakan variabel yang sangat signifikan dan positif dengan nilai sig sig. $0,000 < \alpha (0,05)$. Berarti menunjukkan bahwa variabel Motivasi secara signifikan mempengaruhi Kinerja karyawan. Dengan motivasi yang kuat dari karyawan, maka menjadi salah satu faktor pendukung yang kuat baginya untuk berkembang dan berkinerja baik. Karena dengan motivasi ini mereka menyadari dengan sepenuh hati tentang pentingnya pekerjaan dan pengembangan diri. Tanpa motivasi maka sebagus apapun sistem yang akan dibangun, sehebat apapun pelatihan yang akan diberikan, maka pengembangan diri akan sulit terwujud. Oleh karena motivasi menjadi faktor yang memberikan pengaruh terbesar dalam penelitian ini, maka perusahaan wajib terus memompa semangat para karyawan dengan tetap menjaga motivasi mereka, terutama dalam sisi motivasi extrinsic nya, yang dapat berupa kompensasi, bonus, promosi, penghargaan dan mungkin beban kerjanya. Hal ini sejalan dengan Siagian P Sondang (2010) yang menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan

seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Variabel Lingkungan kerja

Yang ketiga adalah variabel Lingkungan kerja. Dari data menunjukkan bahwa variabel tersebut juga memberikan angka yang sangat signifikan dan positif dengan nilai sig. $0,001 < \alpha (0,05)$, artinya variabel lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi Pengembangan karyawan di Niro Ceramic. Hal ini disebabkan dengan Lingkungan kerja yang baik dan kondusif (fisik dan non fisik) maka kinerja karyawan akan baik pula. Dan bila lingkungan kerja dibangun dengan sebaliknya (tidak baik dan tidak kondusif), maka kinerja dan pengembangan karyawan menjadi terhambat, karena secara fisik, lingkungan kerja tidak mendukung dan secara non fisik, lingkungan kerja tidak kondusif dan cenderung negative. Oleh karenanya, perusahaan harus terus meningkatkan dan menciptakan Lingkungan kerja yang ada sehingga mendukung kinerja dan pada akhirnya pengembangan karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan Nitisemito (2002), yang mengatakan bahwa Lingkungan kerja adalah: "Segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya".

4. Dari ketiga variabel yang diteliti, Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja, variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Pengembangan karyawan adalah

Motivasi dengan nilai koefisien Beta sebesar 0,425 diikuti oleh variabel Lingkungan kerja 0,217 dan selanjutnya Kepemimpinan sebesar 0,156. Hal ini ternyata juga sejalan dengan hasil penelitian dari Saputra Hadi Agung, 2009 yang menempatkan motivasi sebagai variabel yang paling dominan dalam kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Motivasi memegang peranan vital dalam kinerja karyawan, karena motivasi merupakan faktor pendorong dari diri karyawan untuk berkarya sehingga melahirkan komitmen dan kinerja. Sementara variabel kepemimpinan di dalam penelitian ini merupakan variabel ketiga yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, dan ini juga sama dengan hasil penelitian dari Ahmad Aldin, 2008. Hasil ini bukan berarti bahwa kepemimpinan tidak penting, tetap kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan (seperti dari hasil regresi di atas), tetapi motivasi jauh lebih dominan, karena kinerja karyawan secara nyata adalah hasil dari perilaku dan tindakan karyawan itu sendiri (disebut motivasi) dan kepemimpinan menjadi tambahan dalam kesuksesan kinerja karyawan. Rendahnya nilai beta kepemimpinan juga dapat disebabkan karena penggunaan jumlah dimensi yang tidak memadai, sehingga diperlukan tambahan dimensi lain seperti gaya kepemimpinan atau lainnya untuk melihat pengaruh nya lebih banyak.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan atas pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan di perusahaan Niro Ceramic. Hal ini sejalan dengan hasil peneliti terdahulu yaitu Agung Hadi Saputra, tahun 2009 dan Aldin Ahmad tahun 2008 yang menyatakan bahwa motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi, semakin baik kepemimpinan dan semakin baik lingkungan kerja maka semakin baik kinerja karyawan.
2. Dari ketiga variabel tersebut, variabel motivasi adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini karena motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian, tenaga dan waktunya untuk menunaikan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuannya.

Saran

Dari hasil kesimpulan di atas, maka beberapa saran yang dapat disampaikan adalah:

1. Karena variabel motivasi berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, maka disarankan untuk menjaga motivasi berprestasi karyawan dengan meningkatkan nilai kompetitif perusahaan dengan cara antara lain meningkatkan insentif, kompensasi, bonus, sistem penghargaan dan punishment serta pelatihan-pelatihan motivasi yang berkesinambungan kepada karyawan untuk membangun kecintaan terhadap perusahaan.
2. Karena kepemimpinan dan Lingkungan kerja juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, disarankan untuk mengalokasikan dana untuk mengembangkan program

kepemimpinan secara menyeluruh dan berkelanjutan disemua level organisasi serta untuk membuat program berkelanjutan dalam meningkatkan lingkungan kerja yang ada, baik secara fisik atau psikologis, seperti menyediakan peralatan atau alat kerja yang dibutuhkan karyawan dengan kualitas yang baik, menyusun program pertemuan karyawan tahunan (employee gathering) untuk membangun komunikasi dan teamwork.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Aldin. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan terhadap Kinerja dan Dampaknya terhadap Pengembangan Karir Karyawan* (Studi Kasus pada PT. PEP). Tesis MM Program Pascasarjana UEU, Indonesia, Jakarta.
- Alex S. Nitisemito. (2002). *Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafiti.
- Bob Waworuntu. (Desember 2003). *Determinan Kepemimpinan*. Jurnal, Ilmu Administrasi, Vol 7 No 2. Universitas Indonesia, Jakarta
- Budi Eko R. (2008). *Pengaruh Iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum kabupaten blora*. Tesis MM program Pascasarjana Universitas DiPonegoro, Indonesia, Semarang.
- Dalimunthe Jafar. (2008). *Pengaruh Pengembangan Karyawan (People Development) terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Garuda Plaza Hotel (GPH) Medan*. Universitas Sumatra Utara, indonesia, Medan.

- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. Tenth Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc. New Jersey. Alih Bahasa Paramita Rahayu, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke sepuluh, jilid 1. Klaten: PT Intan Sejati.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Gary Yukl. (2009). *Leadership in Organization*. Alih bahasa oleh Budi Supriyatno. Jakarta: PT. Indeks
- Jack Gordon. (2011). *Pengembangan Manajer Berprestasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia*. Cetakan pertama. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mangkuprawira Tb.S dan Hubeis A.V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pella, Darmin Ahmad dan Inayati, Afifah. (2011). *Talent Management, Mengembangkan SDM untuk mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Program Pasca Sarjana Universitas Indonusa Esa Unggul. (2007). *Pedoman Penyusunan Tesis*, Jakarta: Universitas Esa Unggul
- Ratna Jaya Diguna. (2009). *Pengaruh Masa Kerja, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gajah Tunggal Tbk*. Tesis MM Pascasarjana Universitas Esa Unggul, Indonesia, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins Stephen. P. (2012). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, applications*. 15th editions, New Jersey: Prentice-Hall, inc.
- Robbin, Stephen. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Ruky A.S. (2006). *Sumber Daya Manusia berkualitas mengubah Visi menjadi Realitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saputra Hadi Agung. (2009). *Lingkungan Kerja, Product Knowledge, Motivasi dan Kinerja Frontliner kantor pelayanan Grapari telkomsel*, Tesis MM Pascasarjana Universitas Esa Unggul, Indonesia, Jakarta.
- Sarwono Jonathan. (2011). *Buku Pintar IBM SPSS Statistics 19*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang P. (2010). *Teori & Praktek Kepemimpinan* Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. Jakarta: PT. Bumi aksara,
- Shelton Karen. (2001). *The effect of employee development programs on job satisfaction and employee retention*, Research of graduate

college University of Wisconsin-stout

<http://transdimensi.blogspot.com/2008/07/teori-kepemimpinan.html>.

Suastha, Nyoman T. (2006). *Evaluasi Kinerja dan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UIEI,

Pedoman Pengembangan SDM, Panasonic, Taken on August 2013 dari <http://www.panasonic.com/id/corporate/careers/employee-development.html#.Ugrmh8n-Liw>

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Poh, Michael. *5 Characteristic of a Positive work environment*, diunduh pada Juli 2013 dari <http://www.hongkiat.com/blog/positive-working-environment/>

Sukirno, Sadono. (2006). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana.

Sofa H, (2008), *Teori Kepemimpinan*. Diunduh pada Juli 2013 dari www.cariilmu.com

Tampubolon, Manahan. (2012). *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Usman, Husaini. (2013). *Manajemen, Teori, Praktek dan riset Pendidikan, Edisi 4*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Work Environment redesign-accelerating talent development and performance improvement, published June, 2013, <http://dupress.com/articles/work-environment-redesign/>

Winardi. (2002). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Sumber Lain:

Anonymous, <http://sumber-kearifan.blogspot.com/2009/04/motivasi-untuk-pencapaian.html>

Anonymous, <http://fred1607.wordpress.com/2009/12/15/teori-motivasi-mcclelland-teori-dua-faktor-hezberg>

Desofa. (2013). *Human Capital*. Diunduh Agustus 2013 dari www.humancapital.com,

John Kotter. (2008). *Teori Keperimpinan*. Diunduh pada Juli 2013 dari