

**LEADERSHIP EFFECT, MOTIVATION, AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE IN PT POS INDONESIA  
(Study Case at Semarang SPP Office)**

**Agus Sulistyono <sup>1)</sup>, Azis Fathoni, SE.MM. <sup>2)</sup>, Leonardo Budi H. SE.MM, <sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

<sup>2)</sup> <sup>3)</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA ( Studi Kasus Pada Kantor Spp Semarang ). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT POS INDONESIA ( Studi Kasus Pada Kantor Spp Semarang ). Sampel yang digunakan sebanyak 88 responden dengan teknik *random sampling* khususnya menggunakan *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara dan kuesioner, dan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh persamaan analisis regresi berganda yaitu,  $Y = 1,265 + 0,290 X_1 + 0,382 X_2 + 0,286 X_3 + e$ . Dari persamaan regresi tersebut dapat dilihat bahwa semua variabel bebas yang digunakan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,680, yang berarti bahwa variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dapat menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 68%. Dari hasil uji hipotesis secara parsial menyatakan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji simultan diketahui bahwa variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Pegawai**

**ABSTRACTION**

*This study aims to determine the influence of leadership, motivation, and work environment on the performance of employees at PT POS INDONESIA ( Case Study of Semarang Office of Regional Office ). The population in this research is all employees of PT POS INDONESIA ( Case Study of Semarang Office of Regional Office ). The sample used is 88 respondents with random sampling technique in particular using simple random sampling. Data collection techniques using interviews and questionnaires, and data analysis used is multiple linear regression analysis. From result of research which is done by equation of multiple regression analysis that is,  $Y = 1,265 + 0,290 X_1 + 0,382 X_2 + 0,286 X_3 + e$ . From the regression equation it can be seen that all free variables used have a positive effect on employee performance. The value of determination coefficient of 0.680, which means that the variable leadership, motivation, and work environment can explain variables employee performance variables of 68%. From the results of partial hypothesis test states that leadership variables have a positive and significant effect on employee performance, motivation variables have a positive and significant effect on employee performance, and work environment variables have a positive and significant impact on employee performance. From the results of simultaneous test it is known that the variables of leadership, motivation, and work environment together have a positive and significant influence on employee performance.*

**Keywords: Leadership, Motivation, Work Environment, and Employee Performance.**

**PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berusaha agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Perusahaan harus mampu

mengelola sumber daya yang dimilikinya, termasuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset utama yang besar pengaruhnya terhadap kemajuan suatu perusahaan. perusahaan

lebih banyak menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia dibandingkan dengan sumber daya ekonomi lainnya seperti mesin, material dan dana yang sifatnya hanya teknis (Nazma Amalia, 2014).

Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memiliki kedudukan yang penting pada pelaksanaan proses kerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam pelaksanaannya, manusia dalam perusahaan ini menjadi elemen utama dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompetensi maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan. Banyaknya keunggulan yang dimiliki organisasi, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya komunitas pegawai yang berkeahlian, kompeten, berdedikasi tinggi terhadap organisasi serta memiliki kinerja yang optimal (Samsudin, 2006).

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu perusahaan dapat ditentukan oleh faktor manusia atau pegawai dalam mencapai tujuannya. Pegawai dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik.

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Simamora (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan menurut Simamora (2006) dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa

karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun nonfisik maupun nonmaterial.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai, sebaliknya tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Menurut Kuswandi (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Pengambilan faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja juga di karenakan sesuai jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian.

Faktor kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartini Kartono, 2011). Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu prediktor penting yang mempengaruhi kinerja. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya tergantung pada pimpinan dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya. Oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar.

Selain itu, faktor motivasi kerja juga menjadi prediktor yang sangat penting bagi kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Motivasi kerja yang rendah dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak maksimal (Siagian, 2011). Demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan memerlukan motivasi untuk

bekerja lebih rajin. Melihat pentingnya karyawan dalam organisasi, maka karyawan diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai juga adalah lingkungan kerja. Menurut Sedarmayati (2009) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja dalam suatu instansi merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan pekerjaan dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang bekerja. Lingkungan kerja yang memadai bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, antara lain penelitian dari Aan Hardiyana dan Farina Helwiyani (2011). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian berikutnya oleh Nazma Amalia (2014), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya oleh Fitriani (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

PT POS INDONESIA merupakan sebuah badan milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 5 Tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (PERUM) menjadi sebuah perusahaan (PERSERO). Saat ini Pos Indonesia tidak hanya melayani jasa pos dan kurir, tetapi juga jasa keuangan, yang didukung oleh titik jaringan kurang lebih 4000 kantor pos dan 28.000 agen pos yang tersebar seluruh Indonesia.

Secara umum, Pos Indonesia membagi lingkup bisnisnya menjadi dua, yakni Bisnis Surat Paket (BSP) dan Jasa Keuangan (JASKUG). Upaya Pos Indonesia dalam melakukan transformasi juga didukung oleh lima Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu Bank Mandiri, PT Bio Farma, PT Kimia Farma, PT Telkom dan PT Pertamina.

PT Pos Indonesia (Persero) dan DHL Express Indonesia memperpanjang kerja sama Express Mail Service (EMS) ke luar negeri yang bertujuan untuk mendukung usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia serta meningkatkan dan memperbaiki akses jaringan global agar lebih efektif dan efisien. PT Pos Indonesia (Persero) meneken perjanjian kerja sama dengan GD Express carrier Berhard, sebuah perusahaan kurir swasta terbesar nomor dua di Malaysia setelah Pos Malaysia. Kerja sama ini dilakukan menyinergikan kurir swasta terbesar di Malaysia dengan kekuatan jaringan nasional yang dimiliki Pos Indonesia. Kondisi yang belum ideal seperti kurangnya sarana dan prasarana yang memadai, mengakibatkan kinerja pegawai kurang maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Pendapatan PT POS INDONESIA Kantor SPP**  
**Semarang**  
**Pada Tahun 2016, 2017, dan 2018**

No	Tahun	Produksi	Bea Dasar
1	2016	47.660	1.005.237.650
2	2017	51.340	1.135.645.886
3	2018	55.750	1.422.284.513

Sumber: Divisi SDM PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang, 2016 - 2018.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa pendapatan PT POS INDONESIA Kota Semarang secara keseluruhan masih belum optimal sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan. Hal tersebut dapat dilihat dari pencapaian sasaran berdasarkan kinerja dimana masih ada beberapa dimana hasil pencapaian masih kurang dari target yang sudah direncanakan oleh pimpinan sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa betapa pentingnya pemerintah menaruh perhatian yang lebih serius terhadap pegawai agar dapat meningkatkan

kinerjanya. Pegawai yang bekerja dilingkungan kerja PT POS INDONESIA Kota Semarang dituntut agar dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, mengkondisikan lingkungan kerja yang kondusif, serta memberikan motivasi kepada pegawai agar bekerja lebih giat dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang setidaknya harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja sehingga kinerja pegawai akan lebih maksimal sesuai dengan target yang diharapkan.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, maka pertanyaan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang?

### Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang.

## TELAAH PUSTAKA

### Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011) , yaitu:

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.
2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)  
Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.
3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.
4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)  
Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.
5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)  
Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.
6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

Selain itu ada pendapat dari W.J. Reddin yang dikutip Kartini Kartono (2011) juga mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu:

1. Berorientasikan tugas (*task orientation*)
2. Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
3. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*)

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh G.R Terry (Kartini Kartono, 2011), yaitu:

1. Kekuatan.
2. Stabilitas emosi.
3. Pengetahuan tentang relasi insani.
4. Kejujuran.
5. Objektif.
6. Dorongan pribadi.
7. Keterampilan berkomunikasi.
8. Kemampuan mengajar.
9. Keterampilan sosial.
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan dalam penelitian ini menurut Viethzal Rivai (2010) antara lain:

- a. Pengambilan keputusan
- b. Komunikasi
- c. Perhatian kepada bawahan
- d. Pengawasan

### **Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan.

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut; (Sondang P. Siagian, 2011)

1. Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena hierarki kebutuhan;
  - a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan;
  - b. Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual;
  - c. Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya;
  - d. Kebutuhan *prestise*, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.
  - e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.
2. Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri. Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa;

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
  - b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
  - c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.
3. Teori Herzberg  
Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.
  4. Teori Keadilan  
Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.
  5. Teori Harapan  
Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*”. Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.
  6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku  
Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.
  7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi  
Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor

eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara prositif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan faktor internal yang dimaksud antara lain; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

#### 8. Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*).

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi dalam penelitian ini menurut Robbins (2008) antara lain:

- a. Kebutuhan akan prestasi
- b. Kebutuhan akan kekuasaan
- c. Kebutuhan akan kelompok pertemanan
- d. Kebutuhan penghargaan

#### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

#### a. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat

kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Sadarmayanti (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex Nitisemito (2002) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

1. Penerangan /cahaya di tempat kerja

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

2. Temperatur /suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang

sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

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

5. Kebisingan di Tempat Kerja

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

6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak

teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu konsentrasi bekerja, mengakibatkan kelelahan dan timbul beberapa penyakit, seperti penyakit mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lainlain.

#### 7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian *air condition* atau AC yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8. Tata Warna di Tempat Kerja

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

#### 9. Dekorasi di Tempat Kerja

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

#### 10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11. Keamanan di Tempat Kerja

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

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini menurut Sedarmayanti (2009) antara lain:

- a. Penerangan /cahaya
- b. Temperatur /suhu udara
- c. Kelembaban
- d. Sirkulasi udara

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kinerja karyawan dalam perhotelan diasumsikan dengan kepuasan tamu terhadap pelayanan, semakin tinggi kepuasan tamu maka kinerja karyawan dianggap semakin baik.

Tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja menurut Werther dan Davis yang dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011), bahwa penilaian tersebut memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karya wan itu sendiri. Tujuan evaluasi kerja karyawan yang dimaksud adalah:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Proccess Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang

informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, dan semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan.
9. *External Challenges*. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan keorganisasian maupun bagi karyawan itu sendiri.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010) antara lain:

- a. Tingkat kualitas pekerjaan
- b. Pengetahuan akan pekerjaan
- c. Kreativitas
- d. Kerja sama

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011). Sedangkan menurut Arikunto (2010) variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian ini, variabelnya terdiri dari dependen dan independen yang diuraikan sebagai berikut (Sugiyono, 2011):

1. Variabel Bebas (*Independen Variable*).

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan antara lain:

- a. Kepemimpinan ( $X_1$ )
  - b. Motivasi ( $X_2$ )
  - c. Lingkungan Kerja ( $X_3$ )
2. Variabel Terikat (*Dependen Variabel*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini

variabel terikat yang digunakan adalah kinerja pegawai (Y).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2011). Sedangkan menurut Arikunto (2010) mendefinisikan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini dan dijadikan obyek penelitian adalah seluruh pegawai Kantor SPP Semarang yang berjumlah 196 orang.

Menurut Arikunto (2010), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2011) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan perhitungan statistik. Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan populasi, maka dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin (dalam Umar, 2009) sebagai berikut:

$$n = \frac{112}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{112}{1 + 102(0,05^2)}$$

$n = 87,5$ . Dibulatkan menjadi 88 responden

Keterangan:

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$e$  = margin of error, atau tingkat kesalahan maksimum yang dapat ditolerir, yaitu 5%.

### Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2011).

### Sumber Data

Dalam metode pengumpulan data, sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2011):

#### a. Data primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber data dengan cara mengadakan penelitian langsung ke lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden.

#### b. Data sekunder

Yaitu data yang sudah disediakan dan dipublikasikan oleh pihak lain tanpa melibatkan peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini adalah target kinerja yang diperoleh dari Kantor SPP Semarang.

### Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data melalui penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan.

#### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2011).

#### 2. Studi Pustaka

Penelitian ini dilakukan dengan menelaah bahan-bahan pustaka seperti buku-buku yang memuat teori-teori, karya ilmiah dan bahan lain yang relevan dengan penelitian.

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan berbentuk pernyataan terstruktur di mana di dalam kuesioner tersebut menyajikan sebuah pernyataan yang harus ditanggapi oleh responden secara terstruktur bersamaan dengan pertanyaan mengenai tanggapan yang telah diberikan dengan bentuk pertanyaan terbuka yang harus diungkapkan dengan tulisan. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang / sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala Likert untuk keperluan analisis kuantitatif memiliki lima tingkat preferensi jawaban masing-masing, yaitu memiliki skor 1-5 dengan rincian sebagai berikut:

#### a. 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

#### b. 2 = Tidak Setuju (TS)

#### c. 3 = Netral (N)

#### d. 4 = Setuju (S)

#### e. 5 = Sangat Setuju (SS)

### Metode Analisis

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, maka untuk menguji validitas suatu instrumen dengan cara melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid dan juga sebaliknya (Ghozali, 2011).

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel.

#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik, yaitu grafik normal plot (Ghozali, 2011).

#### Uji Multikolinieritas

Uji ini dimaksudkan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara

variabel bebas (independen) (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas didalam regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011):

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED. Dasar analisisnya yaitu:

### Analisis Regresi Linier Berganda

Ghozali (2011) menyatakan bahwa dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan (pengaruh) antara variabel independen. Pengujian analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 17.0. persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Kinerja pegawai  
 a : Konstanta  
 b1, b2 dan b3 : Besaran koefisien regresi masing-masing variabel  
 X<sub>1</sub> : Kepemimpinan  
 X<sub>2</sub> : Motivasi  
 X<sub>3</sub> : Lingkungan kerja  
 e : error

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* (*Adjusted R Square*) pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R<sup>2</sup>, nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2011).

### Uji Statistik F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Ghozali, 2011).

### Pengujian Hipotesis (Uji Statistik t)

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t. Pada dasarnya uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. Langkah-langkah hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil gambaran dari identitas responden berdasarkan jenis kelamin yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

#### Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	52	59.09%
2	Perempuan	36	40.91%
	Total	88	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 88 responden yang merupakan karyawan atau pegawai PT POS INDONESIA Kantor SPP

Semarang, sebagian besar adalah laki-laki dengan jumlah 52 responden atau 59,09%, sedangkan sisanya yaitu responden wanita dengan jumlah 36 responden atau 40,91%.

### Identitas Responden Berdasarkan Usia

Hasil gambaran dari identitas responden berdasarkan usia responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

#### Jumlah Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1.	< 25 tahun	7	7.95%
2.	25 – 30 tahun	13	14.77%
3.	31 – 35 tahun	20	22.73%
4.	36 – 40 tahun	30	34.09%
5.	> 40 tahun	18	20.45%
	Total	88	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa 88 responden yang merupakan karyawan atau pegawai PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang, sebagian besar berusia antara 36 – 40 tahun dengan jumlah 30 responden atau 34,09%, sedangkan yang paling sedikit adalah pegawai yang berusia kurang dari 25 tahun dengan jumlah 7 responden atau 7,95%.

### Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

Hasil gambaran dari identitas responden berdasarkan pendidikan responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

#### Jumlah Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	SMU	22	25.00%
2.	Diploma	26	29.55%
3.	Sarjana	40	45.45%
	Total	88	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa 88 responden yang merupakan karyawan atau pegawai PT POS INDONESIA Kantor SPP Semarang, sebagian besar memiliki tingkat pendidikan sarjana dengan jumlah 40 responden atau 45,45%, sedangkan yang paling sedikit adalah pegawai yang memiliki

tingkat pendidikan SMU dengan jumlah 22 responden atau 25,0%.

### Analisis Deskripsi

#### Variabel Kepemimpinan

Hasil tanggapan responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

#### Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan												
No	Indikator Variabel	Jawaban Responden								Total jumlah		
		SS		S		N		TS		STS	?	%
		?	%	?	%	?	%	?	%			
1	Pengambilan keputusan	12	13,60%	52	59,10%	20	22,70%	4	4,50%	-	88	100%
2	Komunikasi	9	10,20%	51	58%	25	28,40%	3	3,40%	-	88	100%
3	Perhatian kepada bawahan	11	12,50%	55	62,50%	19	21,60%	3	3,40%	-	88	100%
4	Pengawasan	11	12,50%	52	59,10%	22	25%	3	3,40%	-	88	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.4 mengenai tanggapan responden terhadap indikator pertama yaitu pengambilan keputusan, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 52 responden (59,1%) menyatakan setuju karena Pimpinan PT POS INDONESIA dalam mengambil keputusan untuk organisasi sudah sangat baik, dan 4 responden (4,5%) menyatakan tidak setuju karena pimpinan dalam mengambil keputusan masih kurang baik karena perlu pertimbangan lainnya.

Tanggapan responden terhadap indikator kedua yaitu komunikasi, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 51 responden (58%) menyatakan setuju karena komunikasi yang terjadi antara pimpinan PT POS INDONESIA dengan setiap pegawai sudah sangat baik, dan 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju karena komunikasi yang terjadi antara pimpinan PT POS INDONESIA dengan setiap pegawai kurang baik dan masih perlu ditingkatkan.

Tanggapan responden terhadap indikator ketiga yaitu perhatian kepada bawahan, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 55 responden (62,5%) menyatakan setuju karena Pimpinan PT POS INDONESIA selalu memberi perhatian yang baik kepada semua pegawai atau bawahannya, dan 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju karena

perhatian pimpinan masih belum merata kepada semua pegawai.

Tanggapan responden terhadap indikator keempat yaitu pengawasan, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 52 responden (59,1%) menyatakan setuju karena Pimpinan PT POS INDONESIA selalu mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya dengan baik, dan 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju karena pengawasan dari pimpinan terhadap pegawainya masih kurang baik.

### Variabel Motivasi

Hasil tanggapan responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai variabel motivasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Motivasi**

No	Indikator Variabel	Jawaban Responden								Total jumlah		
		SS		S		N		TS		STS	?	%
		?	%	?	%	?	%	?	%			
1	Kebutuhan akan prestasi	13	14,8 %	51	58 %	20	22,70 %	4	4,50 %	-	88	100 %
2	Kebutuhan akan kekuasaan	12	13,6 %	52	59,1 %	19	21,6 %	5	5,7 %	-	88	100 %
3	Kebutuhan akan kelompok teman	14	15,9 %	47	53,4 %	25	28,4 %	2	2,3 %	-	88	100 %
4	Penghargaan	13	14,8 %	54	61,4 %	19	21,6 %	2	2,3 %	-	88	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.5 mengenai tanggapan responden terhadap indikator pertama yaitu kebutuhan akan prestasi, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 51 responden (58%) menyatakan setuju karena mereka selalu memiliki motivasi yang tinggi untuk lebih berprestasi lagi dalam setiap melakukan pekerjaan, dan 4 responden (4,5%) menyatakan tidak setuju karena motivasi mereka untuk meningkatkan prestasi masih kurang baik.

Tanggapan responden terhadap indikator kedua yaitu kebutuhan akan prestasi, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 52 responden (59,1%) menyatakan setuju karena mereka memiliki motivasi tinggi dalam bekerja untuk meningkatkan kedudukan anda dalam instansi, dan 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju karena mereka tidak memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk meningkatkan kedudukan anda dalam instansi.

Tanggapan responden terhadap indikator ketiga yaitu perhatian kepada bawahan, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 47 responden (53,4%) menyatakan setuju karena memiliki motivasi tinggi agar dapat bekerja bersama kelompok dan seluruh rekan satu kantor, dan 2 responden (2,3%) menyatakan tidak setuju karena motivasi untuk bekerja dengan kelompok masih kurang baik.

Tanggapan responden terhadap indikator keempat yaitu kebutuhan penghargaan, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 54 responden (61,4%) menyatakan setuju karena memiliki motivasi yang tinggi agar lebih dihargai oleh pimpinan dan juga rekan kerja, dan 2 responden (2,3%) menyatakan tidak setuju karena motivasi mereka untuk dihargai pimpinan dan rekan kerjanya masih kurang tinggi.

### Variabel Lingkungan Kerja

Hasil tanggapan responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai variabel lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Lingkungan Kerja**

No	Indikator Variabel	Jawaban Responden								Total jumlah		
		SS		S		N		TS		STS	?	%
		?	%	?	%	?	%	?	%			
1	Penerangan	5	5,7%	50	56,8%	28	31,8%	5	5,7%	-	88	100%
2	Temperatur	7	8%	56	56%	22	25%	3	3,4%	-	88	100%
3	kelembaban	12	13,6%	45	45%	24	27,3%	7	8%	-	88	100%
4	Sirkulasi udara	6	6,8%	56	56%	23	26,1%	3	3,4%	-	88	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.6 mengenai tanggapan responden terhadap indikator pertama yaitu penerangan /cahaya, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 50 responden (56,8%) menyatakan setuju karena penerangan atau cahaya dalam ruangan kerja PT POS INDONESIA sudah sangat baik, dan 5 responden (5,7%) menyatakan tidak setuju karena penerangan di ruang kerja masih kurang baik.

Tanggapan responden terhadap indikator kedua yaitu temperatur /suhu udara, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 56 responden (63,6%) menyatakan setuju karena suhu ruangan dalam tempat kerja di PT POS INDONESIA sudah sesuai

dengan keinginan semua pegawai, dan 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju karena suhu ruangan dalam tempat kerja di PT POS INDONESIA masih kurang baik belum sesuai keinginan pegawainya.

Tanggapan responden terhadap indikator ketiga yaitu kelembaban, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 45 responden (52,1%) menyatakan setuju karena kelembaban ruangan kerja di PT POS INDONESIA sudah baik sehingga sangat nyaman untuk bekerja, dan 7 responden (8%) menyatakan tidak setuju karena kelembaban ruangan kerja masih kurang baik sehingga tidak nyaman untuk bekerja.

Tanggapan responden terhadap indikator keempat yaitu produk yang handal, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 56 responden (63,6%) menyatakan setuju karena sirkulasi udara yang dipasang dalam ruangan kerja di PT POS INDONESIA Regional II Semarang sudah sangat baik, dan 3 responden (3,4%) menyatakan tidak setuju karena sirkulasi udara yang dipasang dalam ruangan kerja masih kurang baik dikarenakan kurangnya ventilasi udara atau ruang terbuka.

### Variabel Kinerja Pegawai

Hasil tanggapan responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai**

No	Indikator Variabel	Jawaban Responden										Total jumlah	
		SS		S		N		TS		STS	?	%	
		?	%	?	%	?	%	?	%				
1	Tingkat kualitas	15	17%	48	54,5%	23	26,1%	2	2,3%	-	88	100%	
2	Pengertian akan pekerjaan	15	17%	58	65,9%	13	14,8%	2	2,3%	-	88	100%	
3	Kreatifitas	15	17%	58	65,9%	12	13,6%	3	3,4%	-	88	100%	
4	Kerjasama	15	17%	58	65,9%	12	13,6%	3	3,4%	-	88	100%	

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.7 mengenai tanggapan responden terhadap indikator pertama yaitu tingkat kualitas pekerjaan, dari 88 responden sebagian besar dengan jumlah 48 responden (54,5%) menyatakan setuju karena pekerjaan yang dilakukan pegawai PT POS INDONESIA sudah sesuai dengan kualitas kinerja yang diinginkan pimpinan, dan 2 responden

(2,3%) menyatakan tidak setuju karena pekerjaan yang dilakukan masih ada yang belum sesuai dengan kualitas yang diinginkan.

### PENUTUP

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai terhitung lebih besar dari nilai terhitung table ( $2,867 > 1,663$ ), dengan tingkat signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Artinya jika kepemimpinan di Perum PT POS INDONESIA semakin baik, maka kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Semarang juga akan semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu (H1) dapat diterima.
2. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai terhitung lebih besar dari nilai table ( $5,078 > 1,663$ ), dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya jika motivasi kerja di PT POS INDONESIA semakin meningkat, maka kinerja pegawai pada PT POS INDONESIA Semarang juga akan semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua (H2) dapat diterima.
3. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai terhitung lebih besar dari nilai terhitung table ( $3,066 > 1,665$ ), dengan tingkat signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Artinya jika lingkungan kerja di PT POS INDONESIA semakin baik, maka kinerja pegawai pada Perum PT POS INDONESIA Semarang juga akan semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) dapat diterima.
4. Variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari F hitung lebih besar dari pada nilai F table yaitu ( $62,530 > 2,72$ ), dan juga nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu ( $0,000 < 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat (H4) dapat diterima.

## Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan maka dapat diberikan saran-saran sebagai pelengkap penelitian, antara lain:

1. Kepemimpinan dalam PT POS INDONESIA Semarang sudah baik, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini harus dapat dipertahankan, bahkan harus ditingkatkan sehingga kinerja pegawai akan terus meningkat.
2. Motivasi kerja pegawai PT POS INDONESIA Semarang sudah baik, sehingga perlu untuk dipertahankan dan juga ditingkatkan, khususnya mengenai motivasi pegawai untuk berprestasi dan untuk meningkatkan jabatan. Perhatian pimpinan terhadap kedua motivasi tersebut harus di tingkatkan, agar kinerja meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kerja SDM*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Aan Hardiyana dan Farina Helwiyani. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, 86-96. ISSN 2443-0633
- Fitriani. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan Dampaknya pada Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bireuen. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* pp. 92- 100 ISSN 2302-0199.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah B. Uno .2012. *Teori Motivasi & Pengukurannya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hardino Febriansyah Putra.2012. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah. *Diponegoro Journal Of Management* Volume 1, Nomor 1, Tahun 2012, Halaman 1-9.
- Kartini Kartono.2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali grafindo Persada.
- Lewa, K., Iip, Idham, Eka dan Subowo, 2005. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon. *Jurnal SINERGI: Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus on Human Resources*.
- Nazma Amalia. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Barito Timur. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi* Vol. 1 No. 3, 2014, artikel 1.
- Raymond A, Noe et al. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh*. Jakarta : Indeks.
- Robbins, Stephen P.Coulter, Mary. 2012. *Management, England: PT. Pearson Education Limited*.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Edisi Ketiga*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sondang P. Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, cetakan ke delapan, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Suwatno, Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar. 2006. *Pengantar Statistika*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Veithzal Rivai. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id)