

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, LINGKUNGAN DAN  
PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN KARANGANYAR**



**SKRIPSI**

Diajukan Guna Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh :

**ARIE WICAKSONO**  
**B 200 040 268**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2008**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Dalam dunia industri, semua perusahaan pasti memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat yang memerlukan dengan baik pula. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilan dari pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain : motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, pemberian gaji karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor mempunyai pengaruh masing-masing terhadap kinerja karyawan.

Santosa, Kresno dan Riyardi (2005) menyatakan bahwa kinerja Perusahaan Air Minum Daerah Kota Semarang dipengaruhi oleh faktor orientasi teknologi, sistem informasi, budaya inovasi, kualitas pelayanan dan kepemimpinan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberi

perhatian yang lebih fokus pada sistem informasi yang dijalankan dan mengaktifkannya, menempatkan karyawan yang memiliki keahlian sesuai dengan pekerjaannya, meningkatkan kualitas program rekrutmen untuk mendapatkan karyawan yang tepat, meningkatkan frekuensi serta kualitas pelatihan teknis.

Penelitian yang dilakukan oleh Etykawaty (2003) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pemasyarakatan di rumah tahanan Negara kelas I Surakarta dimana variabel motivasi mempunyai pengaruh yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan dengan adanya motivasi yang timbul pada tiap-tiap individu pegawai mendorong untuk berprestasi sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing. Semakin tinggi tingkat motivasi dirinya untuk bekerja maka kinerja seseorang akan meningkat.

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana pengaruh motivasi, kepemimpinan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Bagi organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, tentu saja kinerja karyawan itu dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada publik, seperti pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karanganyar yang memberikan pelayanan mengenai fasilitas air bersih untuk kebutuhan hidup sehari-hari.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah

kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Selain kepemimpinan, pelatihan juga penting bagi para karyawan. Oleh sebab itu, kualitas pelayanan pimpinan kepada karyawan perlu ditingkatkan. Melalui pelatihan ini para karyawan bisa terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat pula meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Motivasi juga dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Seperti teori Maslow tentang motivasi adalah seperti kerucut, manusia akan termotivasi apabila kebutuhan yang menjadi sasaran hidup terpenuhi dengan baik mulai dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualisasi diri.

Semakin kebutuhannya terpenuhi maka akan semakin besar kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan kewajibannya di perusahaan. Lingkungan kerja di perusahaan juga mempengaruhi kinerja yang dilaksanakan oleh karyawan. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang segar, nyaman, dan memenuhi standar kebutuhan layak akan memberikan kontribusi

terhadap kenyamanan karyawan dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para karyawan, sikap saling menghargai diwaktu berbeda pendapat, dan lain sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kinerja mereka secara terus-menerus.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Karanganyar merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang penyediaan air minum. Keberadaan perusahaan sangat dibutuhkan, karena merupakan perusahaan penyedia kebutuhan yang sangat vital bagi warga masyarakat kabupaten Karanganyar. PDAM kabupaten Karanganyar dengan kondisi seperti sekarang ini memerlukan strategi untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai standar kinerja yang baik.

Sebagai perusahaan yang melayani kebutuhan publik maka PDAM harus mampu memberikan pelayanan yang baik secara terus menerus dengan selalu meningkatkan kinerjanya. Belum maksimalnya pelayanan itu tentu tidak lepas dari factor kepemimpinan yang diterapkan, motivasi kepada karyawan, pelatihan maupun lingkungan kerja, serta faktor-faktor lainnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, LINGKUNGAN, DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN KARANGANYAR”.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Dari uraian latar belakang diatas, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar?
2. Apakah motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar?
3. Apakah pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar?
4. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Adapun penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PDAM kabupaten Karanganyar.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan PDAM kabupaten Karanganyar.
4. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM kabupaten Karanganyar.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah untuk menyajikan bukti bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan kenyamanan kerja karyawan.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan atau acuan pihak-pihak lain yang berkecimpung dalam penelitian bidang akuntansi.

#### **E. SISTEMATIKA PENULISAN**

Agar pembahasan penelitian ini sesuai dengan tujuannya, maka penulisan penelitian ini terbagi dalam lima bab dengan garis besar isi sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini mengemukakan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menguraikan mengenai tinjauan pustaka yang menguraikan teori-teori secara konseptual yang diharapkan mampu mendukung pokok-pokok permasalahan yang diteliti. Bab ini mencakup tentang teori-teori yang meliputi kepemimpinan, motivasi, pelatihan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan yaitu meliputi: populasi dan sampel, data dan sumber data, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil analisis data yang telah diperoleh dengan menggunakan alat analisis yang diperlukan.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran tentang penelitian yang telah dilakukan. Adapun keterbatasan penelitian berdasarkan hasil penelitian tersebut.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan

Menurut Suprihanto (2003) kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila pengikutnya dapat menjalankan tugas seperti apa yang diharapkan oleh dirinya atau perusahaan. Didalam organisasi keberadaan seorang pemimpin sangat diperlukan agar kegiatan individu maupun kelompok dapat terarah dan efektif bagi organisasi. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono 1998: 38), kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan

kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan untuk mengilhami pihak lain. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa pengikutnya bersama-sama dengan dia, mengilhami mereka, membuat keputusan-keputusan demi kepentingan mereka, membuat keputusan-keputusan demi kepentingan mereka, dengan atau tanpa kerja sama mereka dan mengkomunikasikan keputusan-keputusan mereka pada orang lain (Kresno dan santosa, 2005). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Krumweide, Sheu dan lavelle (1998) dalam Kresno dan Santosa (2005) menunjukkan bahwa kekurangberhasilan pelaksanaan program TQM oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat adalah karena kurangnya dukungan dari pimpinan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Fungsi kepemimpinan menurut Kartono (1998), yaitu : memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, membiarkan *supervise* atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

## B. Jenis-Jenis Kepemimpinan

### 1. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Banyak riset kepemimpinan telah dilakukan terfokus pada pengujian rasional, berorientasi pertukaran atau transaksional antara pemimpin dan bawahannya. Menurut Heru (2002) kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai :

- (1) mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya;
- (2) intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan; atau
- (3) reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan

Pada hubungan transaksional, pemimpin selalu memperlakukan bawahannya dengan baik. Pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan (*reward*) kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta menegur dan mengancam atau mendisiplinkan bawahannya bagi yang berkinerja buruk. Apakah penghargaan (*reward*) yang dijanjikan atau terhindarnya dari hukuman (*punishment*) itu mampu memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya? Hal ini tergantung pada apakah pemimpinnya mampu mengendalikan penghargaan dan hukuman tersebut, serta apakah bawahan menginginkan penghargaan atau takut terhadap hukuman tersebut (Bass, 1990 dalam Heru, 2002).

Transaksional *leadership* terjadi jika *leader* selalu menghubungkan *reward* dan *punishment* dengan kinerja karyawannya (Swandari, 2003).

Jika karyawan bekerja dengan baik diberi penghargaan, jika sebaliknya maka karyawan tersebut agar ditegur, disalahkan dan diberi hukuman. *Leader* akan bertindak sebagai pengawas yang akan selalu memonitor pekerjaan bawahan dan melakukan koreksi jika terjadi kesalahan. Jenis *leader* ini lebih baik dari *authoritarian* karena pada beberapa perusahaan kinerja yang harus dicapai sudah disepakati terlebih dahulu. Tetapi *leader* yang memimpin dengan cara ini hanya akan memperoleh karyawan yang patuh pada pimpinan berdasarkan *reward* yang diberikan. Jika perusahaan dalam kondisi sulit dan tidak mampu memberi reward yang cukup maka mereka akan meninggalkan perusahaan.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio (1993) dalam Sunarsih (2001) kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Perilaku pemimpin transformasional dapat menaikkan imbas (*impact*) perilaku pemimpin transaksional pada variabel-variabel *outcomes* bawahan, sebab bawahan merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin serta mereka termotivasi berbuat lebih dari pada apa yang diharapkan.

Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) mendefinisikan pemimpin yang transformasional terutama dalam hal pengaruh pimpinan terhadap bawahannya. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat

terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut Empat I, Bass dan Avolio (1994) dalam Aponia (2004) yang terdiri dari :

- a) Pengaruh Idealisme. Pemimpin memberikan contoh dan bertindak sebagai role model dalam perilaku, sikap, maupun komitmen bagi bawahannya. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung risiko bersama, tidak menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin.
- b) Motivasi Inspirasional. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.
- c) Stimulasi Intelektual. Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-

idinya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

- d) **Konsiderasi Individual.** Pemimpin yang memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih ( *coach* ) atau penasehat ( *mentor* ) melalui interaksi personal, sehingga diharapkan kinerja karyawan dapat semakin meningkat.

### **C. Motivasi**

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dan harus dimulai oleh setiap orang dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya. Motivasi berasal dari bahasa latin "*Movere*" yang berarti bergerak (*to move*). Pada hakekatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari kegiatan. Motivasi merupakan suatu konsep yang bersifat suatu penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang dan menunjukkan arah tindakan yang diambil. Arti dari motivasi adalah sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, dan gerak hati diri seseorang.

Menurut Robbins (1996: 46) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Sementara motivasi umum bersangkutan

dengan upaya kearah setiap tujuan, kami menyempitkan fokus terhadap tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal kita dalam perilaku yang berkaitan dengan kerja. Flippo (1996) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah suatu yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak.

Parlinda dan Wahyudin (2003) menjelaskan bahwa Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, dimana keinginan tersebut dapat merangsang dan membuat seseorang mau melakukan pekerjaan atau apa yang mengakibatkan timbulnya motivasi kerja.

Menurut Amstrong (1994) dalam penelitian Trisnaningsih (2004) motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Penelitian Reksohadiprojo (1990) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Menurut penelitian Heidjrachman dan Husnan (2000), motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan

sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah.” Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan–kekuatan.

Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan seorang pimpinan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai acuan kerja sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Selain itu juga terkandung unsur upaya, yaitu upaya yang berkualitas dan diarahkan, konsisten dengan tujuan–tujuan organisasi. Akhirnya perlakuan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan. Karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang dan untuk mengendurkan ketegangan mereka mengeluarkan upaya. Apabila upaya itu berhasil mengantarkan ke pemenuhan kebutuhan, maka ketegangan akan berkurang.

Pengertian motivasi pada intinya motivasi adalah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Jadi motivasi adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri seseorang sebagai akibat adanya pengaruh yang berasal dari dalam diri ataupun dari luar, kemudian dorongan itu menimbulkan, mengerahkan, dan mengorganisasikan perilaku untuk melakukan suatu pekerjaan. Untuk itu dari pengertian yang berkaitan dengan motivasi dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan



kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja.

Salah satu model motivasi yang paling awal dan paling populer dikemukakan oleh Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (2000) yang merupakan salah satu pakar yang mengungkapkan teori motivasi, ia mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan ini mempunyai suatu hirarki, bahwa beberapa kebutuhan berada ditingkat yang lebih rendah dari pada kebutuhan lainnya. Ia juga mengemukakan bahwa kecuali jika kebutuhan tingkat lebih rendah itu dipenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan berfungsi, dan setelah kebutuhan yang lebih rendah dipenuhi, kebutuhan ini tidak akan memotivasikan orang.

#### **D. Jenis dan Bentuk Motivasi**

Motivasi yang diberikan kepada karyawan atau bawahan dimaksudkan agar supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan acuan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik dan maksimal sesuai dengan ketentuan perusahaan. Menurut penelitian Heidjrachman dan Su'ad (2000) jenis motivasi terdiri dari 2 hal yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Pada motivasi positif, karyawan diberikan suatu dorongan dengan berupa hadiah atau bonus dalam bentuk uang, barang, maupun penghargaan, apabila karyawan tersebut telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan perusahaan. Motivasi negatif memberikan dorongan kepada

karyawan dengan cara memberikan suatu ancaman agar karyawan-karyawan tersebut melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tingkah laku yang termotivasi secara intrinsik merupakan tingkah laku yang timbul dari dalam diri seseorang yang sifatnya internal (motivasi murni). Misalnya apabila seseorang menunjukkan keberhasilan dalam tugasnya dikarenakan tugas itu menarik dan menyenangkan, maka dia termotivasi secara intrinsik. Sebaliknya, apabila seseorang memperhatikan keberhasilannya demi memperoleh hadiah, berarti dia termotivasi secara ekstrinsik, misalnya kenaikan pangkat, pujian, dan sebagainya.

Menurut penelitian Nitisemito (1980), bentuk atau faktor-faktor motivasi yang dapat digunakan agar karyawan memiliki gairah dan semangat kerja adalah:

1. Gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan ekonomi
3. Sesekali menciptakan suasana santai
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
5. Berikan kesempatan mereka untuk maju
6. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
7. Usaha para karyawan mempunyai loyalitas
8. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding
9. Pemberian insentif yang terarah
10. Fasilitas yang menyenangkan

Apabila faktor atau bentuk motivasi tersebut dapat terwujud, maka sebenarnya karyawan dapat diberikan tanggungjawab yang lebih luas untuk melaksanakan tugas mereka, karena sudah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik guna mencapai tujuan individu dan organisasi.

#### **E. Pelatihan**

Menurut parlinda dan wahyudin (2003) Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Melalui pelatihan ini para karyawan bisa terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat pula meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Parlinda dan Wahyudin (2003) membuktikan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Surakarta.

#### **F. Lingkungan Kerja**

Menurut Parlinda dan Wahyudin (2003) lingkungan kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tenang, perasaan betah/keras, dan lain sebagainya. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang segar, nyaman, dan memenuhi standar kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan karyawan dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para karyawan, sikap saling menghargai di waktu berbeda pendapat, dan lain sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kinerja mereka secara terus-menerus.

Almalifah (2004) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi dan menunjang aktifitas individu didalamnya. Kondisi lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitiannya adalah iklim organisasi yang terjadi pada perusahaan.

#### **G. Kinerja Karyawan**

Menurut Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi kerja atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan atau target, kinerja

seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Muhammad Mahsun, 2006).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Keberhasilan dan kemajuan perusahaan tergantung pada sumber daya manusianya. Oleh sebab itu, perlu diadakan suatu penilaian kinerja yang nantinya diharapkan dapat memotivasi agar terus meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Menurut Siagian (1997:97), penilaian kinerja (*performance operational*) merupakan suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan memiliki kinerja anggota-anggotanya. Penilaian kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dikatakan demikian karena hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat bukan hanya untuk mengetahui prestasi para karyawan di masa lalu, melainkan sekaligus untuk mengidentifikasi potensi mereka untuk melakukan tugas lain atau tugas baru, termasuk melalui promosi, alih tugas dan alih wilayah kerja di masa depan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu.

Metode-metode untuk penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson (2002), yaitu :

1. Metode Penilaian Kategori : Meminta manajer memberi nilai untuk tingkatan-tingkatan kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa (*checklist*) merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.
2. Metode Perbandingan : Menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringkat, perbandingan berpasangan atau distribusi yang normal.
3. Metode Naratif : Para manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian krisis, esai dan metode tinjauan lapangan. Catatan-catatan ini lebih mendeskripsikan tindakan karyawan dari pada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.
4. Metode Tujuan atau Perilaku : Pendekatan ini cukup menjanjikan untuk beberapa situasi dalam usaha mengatasi beberapa persoalan dengan metode lainnya. Pendekatan ini mencakup pendekatan penilaian perilaku dan menyusun skala perilaku.

Beberapa kesalahan penilai menurut Mathis dan Jackson (2002), antara lain :

1. Permasalahan penggunaan standar yang berbeda-beda

Ketika menilai seorang karyawan, manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan yang berbeda-beda terhadap para karyawan yang

mengerjakan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan karyawan. Persoalan seperti itu kemungkinan terjadi ketika kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh atasan digunakan dalam penilaian.

2. Efek resesi

Kesalahan yang terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru saja terjadi pada kinerja karyawan.

3. Kesalahan cenderung memusat, kesalahan kelonggaran dan kekakuan

Kesalahan kecenderungan memusat memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala. Kesalahan kelonggaran terjadi jika penilaian pada seluruh karyawan, terdapat pada tingkat tertinggi dari skala penilaian. Kesalahan kekakuan terjadi ketika manajer menggunakan hanya bagian yang lebih rendah suatu skala untuk menilai karyawan-karyawan.

4. Bias dari penilaian

Terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari si penilai mempunyai penilaian.

5. Efek halo

Terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi atau rendah karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja.

6. Kesalahan kontras

Kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standar kinerja.

Menurut Boice dan Kleiner (1997) dalam Etykawaty (2003) tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang kinerja para karyawan. Semakin akurat maka semakin besar nilai atau manfaat bagi organisasi.

Kegunaan lain dari sistem penilaian kinerja menurut Etykawaty (2003), antara lain :

1. Menyediakan dasar alokasi upah atau gaji (kenaikan gaji, promosi, pemberhentian dan sebagainya)
2. Mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi
3. Mensyahkan prosedur seleksi karyawan yang lebih efektif
4. Evaluasi program pelatihan sebelumnya
5. Mendorong peningkatan kinerja
6. Jalan pengembangan mengatasi halangan dan rintangan kerja
7. Untuk mengidentifikasi peluang terhadap pelatihan dan pengembangan

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

## **H. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Parlinda dan Wakhyudin (2003) dalam penelitiannya tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan air minum kota surakarta yang menggunakan sampel 78 orang karyawan PDAM Kota Surakarta menyimpulkan bahwa



variabel kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.

Heriyanto dan Wakhyudin (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap prestasi siswa. Oleh sebab itu, perlunya seorang kepala sekolah selalu mempertimbangkan pendapat dari bawahan, mampu menjalin kerja sama dengan institusi lain.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka perumusan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar.**

Penelitian lain yang dilakukan oleh Kusuma (2003) tentang Pengaruh motivasi karyawan, PPLP, dan persepsi keadilan atas kompensasi terhadap kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) TBK Kantor Cabang Surakarta juga menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kerja karyawan. Seperti halnya penelitian yang dilakukan Parlinda dan Wakhyudin (2003) yang menyimpulkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.

Etykawaty (2003) dalam penelitiannya tentang Pengaruh motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja petugas pemasyarakatan di rumah tahanan Negara kelas I Surakarta menunjukkan hasil bahwa motivasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan serta memberikan kontribusi dalam

meningkatkan kinerja pegawai pemasyarakatan di rumah tahanan Negara kelas I Surakarta. Dengan demikian rumusan hipotesis yang kedua adalah :

**H<sub>2</sub> : Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar.**

Almalifah (2004) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi dan menunjang aktifitas individu didalamnya. Kondisi lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitiannya adalah iklim organisasi yang terjadi pada perusahaan.

Parlinda dan Wakhyudin (2003) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta. Berdasarkan uraian diatas hipotesis dalam penelitian adalah :

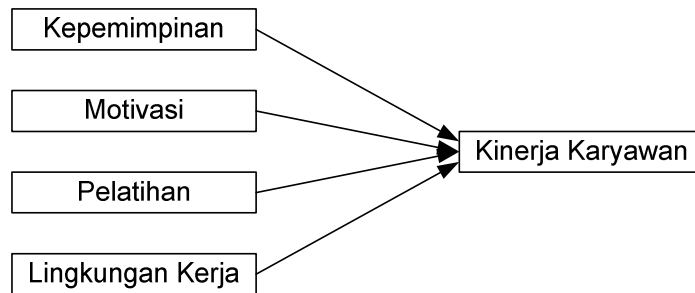
**H<sub>3</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar.**

Parlinda dan Wakhyudin (2003) membuktikan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan :

**H<sub>4</sub> : pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Karanganyar.**

## I. Kerangka Berfikir

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah maka dapat disusun model teori hubungan antara kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka berfikir