



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, PELATIHAN,
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL
KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA**

TESIS

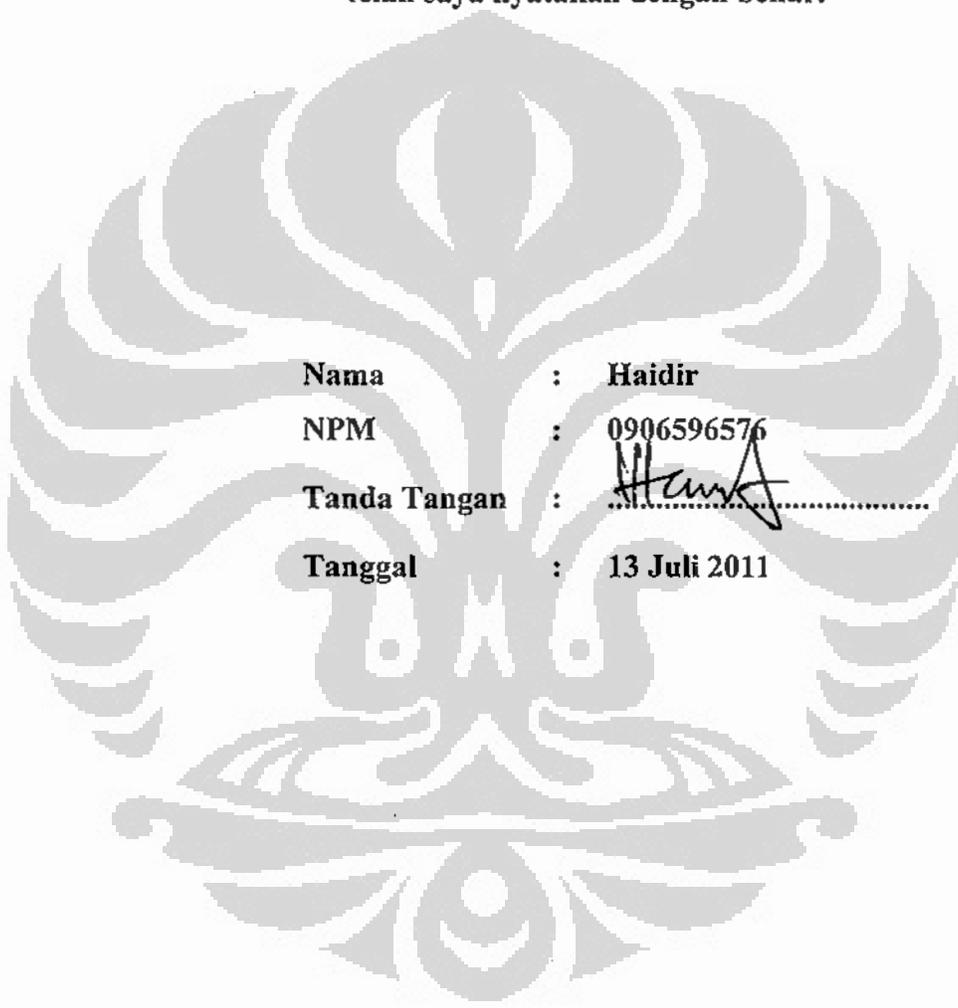
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

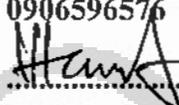
**NAMA : HAIDIR
NPM : 0906596576**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN
KEPEMIMPINAN
JAKARTA
JULI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**



Nama : Haidir
NPM : 0906596576
Tanda Tangan : 
Tanggal : 13 Juli 2011

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji hanyalah milik Allah, Rabb semesta alam, yang telah melimpahkan nikmat, rahmat, dan petunjuk-Nya sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan. Penelitian ini berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Tesis ini dibuat sebagai persyaratan untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si.) Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan pada Universitas Indonesia yang bekerjasama dengan Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini sangat sederhana, sangat jauh dari sempurna. Hal ini disebabkan karena keterbatasan dan kelemahan yang dimiliki penulis. Akan tetapi karya ini telah dibuat semaksimal mungkin dengan bantuan dari semua pihak baik moril maupun materiil.

Untuk itu, dengan kerendahan hati, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

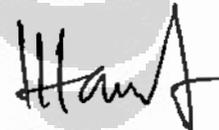
1. Prof. Dr. Chandra Wijaya selaku ketua Program Studi Ketahanan Nasional Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan sekaligus pembimbing tesis yang dengan sabar membimbing dan mengarahkan sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
2. Seluruh staf pengajar pada Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
3. Seluruh staf sekretariat Program Studi Ketahanan Nasional yang memberikan banyak bantuan selama perkuliahan hingga selesai.
4. Kementerian Pemuda dan Olahraga yang telah memberikan bantuan beasiswa kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan di Universitas Indonesia dan memperoleh gelar M.Si.
5. Dr. Dewi Hanggraini selaku ketua sidang serta Drs. Johannes Sutoyo, MA dan Dra. Hermin Narwati, MM selaku penguji pada sidang tesis atas masukannya demi perbaikan tesis ini
6. Pimpinan Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi Ditjen Pendidikan Islam yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk dapat melanjutkan studi.

Juga kepada rekan kerja di Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi atas persahabatan yang tulus dan kerjasama yang baik dalam bekerja.

7. Seluruh teman-teman Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan UI atas diskusi-diskusi yang berharga dan kebersamaan serta kehangatan yang diberikan.
8. Kedua orang tua, yang selalu mengguyur saya dengan doa-doanya. Hanya Allah SWT yang sanggup mengganjar semua kebaikan yang diberikan.
9. Istri tercinta, Noerhayati Rofiah, S.Si, M.Si dan sang buah hati, Nurfaizah Az-Zakiah. Melihat kalian menghilangkan segala kepenatan yang ada.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan

Jakarta, 13 Juli 2011
Penulis,



Haidir

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Haidir
NPM : 0906596576
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

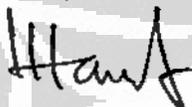
demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga” beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 13 Juli 2011

Yang menyatakan


(HAIDIR)

ABSTRAK

Nama : Haidir
Program Studi : Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan
Kajian Ketahanan Nasional
Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan
Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil
Kementerian Pemuda dan Olahraga

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Latar belakang penelitian ini adalah kenyataan bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Pemuda dan Olahraga yang belum sesuai dengan harapan. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penyebaran kuesioner kepada 74 responden.

Sebelum dilakukan analisis data, dilakukan uji validitas dan reabilitas terhadap kuesioner untuk menguji keterandalan dan kekonsistenan kuesioner yang digunakan. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Pelatihan (X3), dan Lingkungan Kerja (X4) secara sendiri-sendiri terhadap Kinerja (Y). Uji F digunakan untuk menguji keempat variabel bebas tersebut secara bersama-sama terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga baik pada saat dilakukan pengujian secara parsial antara satu variabel bebas terhadap kinerja maupun pada saat pengujian secara bersama-sama antara keempat variabel bebas dengan kinerja.

Kata kunci : kinerja, kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja

ABSTRACK

Nama : Haidir
Title : The effect of leadership, motivation, training, dan work environment to employee performance of the Ministry of Youth and Sports

The aim of this research is to determine the effect of leadership, motivation, training, and work environment to employee performance of the Ministry of Youth and Sports. The background of this research is the fact that the performance of employees at the Ministry of Youth and Sports are not in line with expectations. This research method uses a quantitative approach to the deployment method questionnaires to 74 respondents.

Before doing the analysis, tested the validity and reliability of the questionnaire to test the reliability and consistency of the questionnaire used. T test used to test the effect of leadership variables (X1), Motivation (X2), Training (X3), and the Working Environment (X4) independently of Performance (Y). F test used to test the four independent variables together on performance.

The results of this research indicate that there is a positive and significant influence among the leadership, motivation, training, and work environment on employee performance of both the Ministry of Youth and Sports at the time of testing partially between one independent variable on the performance or during the test is jointly between the fourth independent variable with performance.

Key words: performance, leadership, motivation, training, and work environment

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Keterbatasan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
BAB II KERANGKA TEORI	7
A. Kinerja	7
Kinerja dan Penilaian Kinerja	7
Standar Kinerja	12
B. Kepemimpinan	13
Pengertian Kepemimpinan	13
Pengukuran Kepemimpinan	16
Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja	18
C. Motivasi	19
Pengertian Motivasi	19
Pengukuran Motivasi	23
Hubungan Motivasi dengan Kinerja	24
D. Pelatihan	25
Pengertian Pelatihan	25
Pengukuran Pelatihan	27
Hubungan Pelatihan dengan Kinerja	28
E. Lingkungan Kerja	29
Pengertian Lingkungan Kerja	29
Pengukuran Lingkungan Kerja	29
Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja	30
F. Hasil Penelitian Terdahulu	31
G. Hipotesis	35
H. Model Analisis	36
I. Variabel, Indikator, dan Dimensi Penelitian	36
BAB III METODE PENELITIAN	39
A. Waktu dan Tempat Penelitian	39
B. Tipe Penelitian	39
C. Populasi dan Sampel	38
D. Validitas dan Reabilitas	41

	E Analisis Data	42
BAB IV	GAMBARAN UMUM KEMENPORA	44
	A. Sejarah Singkat	44
	B. Visi dan Misi	45
	C. Logo dan Maknanya	48
	D. Tugas dan Fungsi	49
	E. Struktur Organisasi	53
BAB V	PEMBAHASAN	54
	A. Karakteristik Responden	54
	B. Hasil Uji Instrumen	57
	C. Analisis Data	63
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	76
	A. Kesimpulan	76
	B. Saran	77
	DAFTAR PUSTAKA	80

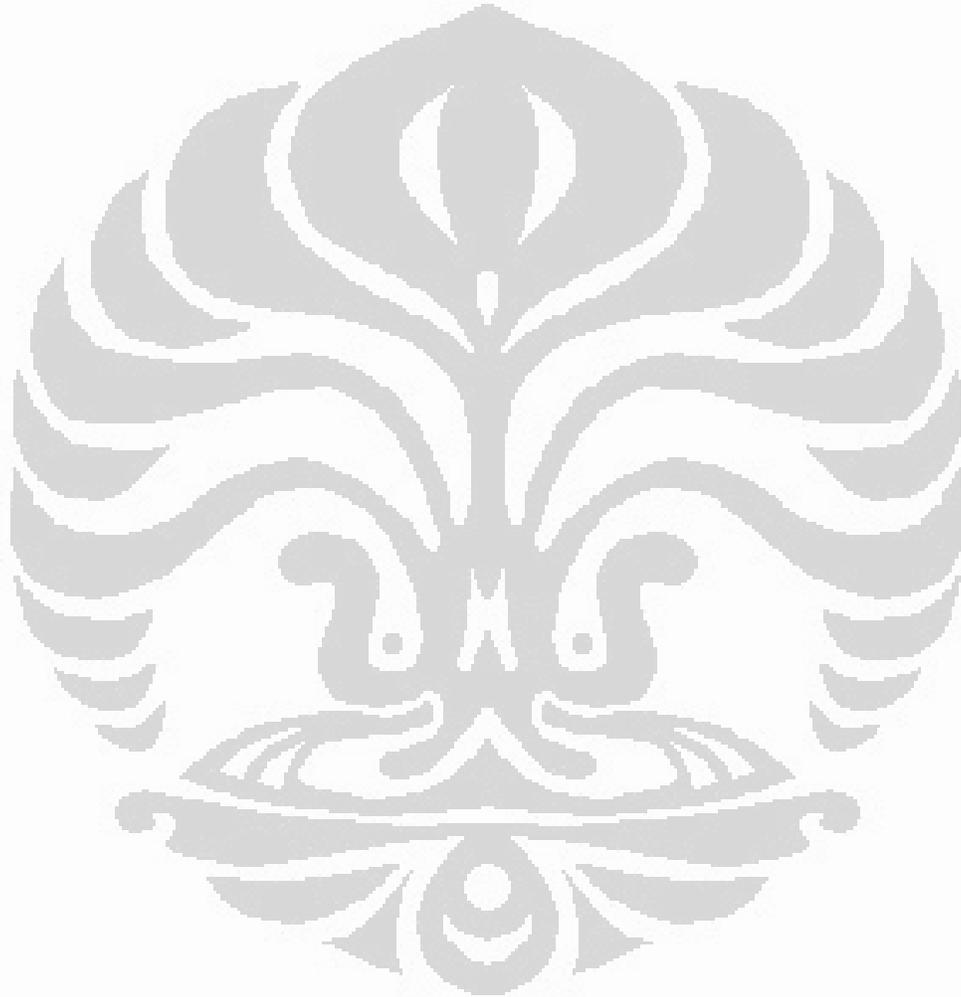


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Persentase Ketidakhadiran Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga	2
Tabel 2.1.	Lima Praktik Kepemimpinan dan Sepuluh Komitmen Kepemimpinan	17
Tabel 2.2.	Referensi Penelitian Sebelumnya	31
Tabel 4.1.	Daftar Menteri Pemuda dan Olahraga Indonesia	44
Tabel 5.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	54
Tabel 5.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 5.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
Tabel 5.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	56
Tabel 5.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	56
Tabel 5.6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	57
Tabel 5.7.	Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	58
Tabel 5.8.	Uji Realibilitas Variabel Kepemimpinan	59
Tabel 5.9.	Uji Validitas Variabel Motivasi	59
Tabel 5.10.	Uji Realibilitas Variabel Motivasi	60
Tabel 5.11.	Uji Validitas Variabel Pelatihan	60
Tabel 5.12.	Uji Realibilitas Variabel Pelatihan	60
Tabel 5.13.	Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja	61
Tabel 5.14.	Uji Realibilitas Variabel Lingkungan Kerja	61
Tabel 5.15.	Uji Validitas Variabel Kinerja	62
Tabel 5.16.	Uji Realibilitas Variabel Kinerja	63
Tabel 5.17.	Hasil Uji t Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja	64
Tabel 5.18.	Hasil Uji t Variabel Motivasi terhadap Kinerja	66
Tabel 5.19.	Hasil Uji t Variabel Pelatihan terhadap Kinerja	68
Tabel 5.20.	Hasil Uji t Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	70
Tabel 5.21.	Nilai VIF Variabel-Variabel Bebas	71
Tabel 5.22.	Nilai Korelasi Variabel-Variabel Bebas	71
Tabel 5.23.	Hasil Analisis of Varians (ANOVA)	72
Tabel 5.24.	Nilai Koefisien Determinasi	73
Tabel 5.25.	Hasil Analisis Regresi Berganda	74

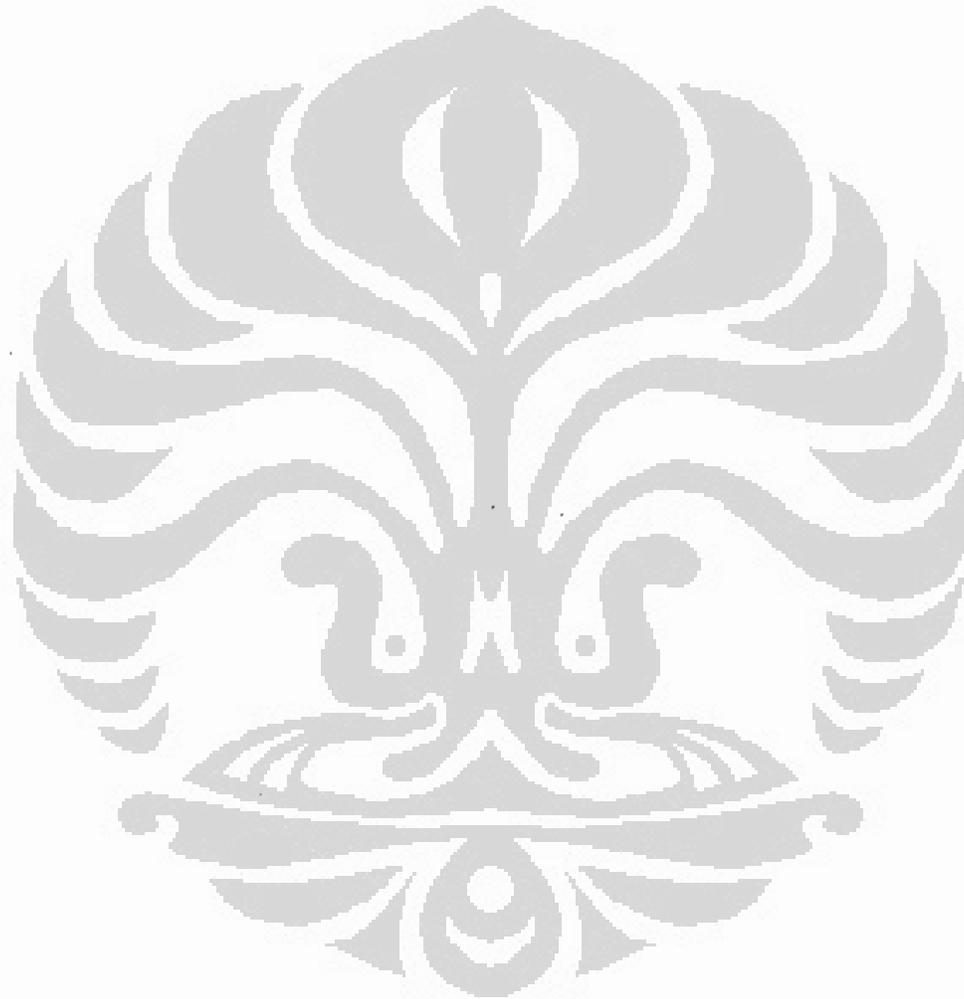
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Tingkat Kebutuhan Maslow	20
Gambar 4.1.	Logo Kementerian Pemuda dan Olahraga	48
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Kementerian Pemuda dan Olahraga ..	53



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian	81
Lampiran 2.	Form Penilaian Kinerja Responden	87
Lampiran 3.	Rekapitulasi Total Nilai dan Rataan Nilai Jawaban	89
Lampiran 4.	Tabel Nilai Kritis R Pearson	90
Lampiran 5.	Output Uji Validitas dan Reliabilitas	92



BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam peningkatan produktifitas suatu organisasi termasuk instansi pemerintah. Oleh sebab itu, dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi kondisi sebagian besar aparat pemerintah pada saat ini dirasakan belum sesuai dengan harapan.

Dalam rencana strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2010-2014 dinyatakan bahwa diantara isu kepegawaian yang mengemuka saat ini diantaranya adalah masyarakat memandang bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditengarai masih tidak kompeten (*incompetence*) dalam menangani tugas dan fungsi dibidangnya, PNS yang ada tidak berkualifikasi sesuai dengan kebutuhan tugas-fungsi jabatan yang diduduki (*mismatch*), PNS yang ada tidak terdayagunakan secara optimal, dan PNS yang ada kinerjanya rendah (*under performance*).

Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai salah satu kementerian yang bertanggung jawab kepada presiden memiliki tugas menyelenggarakan urusan dibidang pemuda dan olahraga dalam pemerintahan. Dalam melaksanakan tugasnya, berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor 193 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kelola, Kementerian Pemuda dan Olahraga memiliki tujuh unit kerja eselon I, yaitu : Inspektur, Sekretaris Kementerian, Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda, Deputi Bidang Pengembangan Pemuda, Deputi Bidang Pemberdayaan Olahraga, Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga, dan Deputi Bidang Harmonisasi dan Kemitraan.

Dalam satu tahun terakhir, kinerja pegawai pada kantor Kementerian Pemuda dan Olahraga terlihat belum memuaskan. Hal ini terlihat dari jumlah ketidakhadiran pegawai yang tergolong cukup tinggi. Tabel 1.1 menunjukkan

persentase ketidakhadiran pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga periode bulan Februari – Desember 2010.

Tabel 1.1. Persentase Ketidakhadiran Pegawai Negeri Sipil
Kementerian Pemuda dan Olahraga

NO	UNIT KERJA	PERSENTASE KETIDAKHADIRAN				
		TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	RE- RATA
1	Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda	4,3	3,3	2,9	5,6	4,0
2	Deputi Bidang Pengembangan Pemuda	14,7	12,2	5,9	10,0	10,7
3	Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga	5,3	2,3	3,0	3,7	3,6
4	Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga	3,2	1,7	1,5	3,1	2,4
5	Deputi Bidang Harmonisasi dan Kemitraan	2,3	4,9	2,0	6,5	3,9
6	Sekretariat					
	A. Biro Perencanaan dan Organisasi	3,2	6,9	2,6	16,5	7,3
	B. Biro Humas, Hukum, dan Kepegawaian	7,4	10,6	7,4	2,6	7,0
	C. Biro Keuangan dan Rumah Tangga	6,2	6,9	7,6	7,9	7,2

Ket. : TW = triwulan

Sumber : diolah dari absensi pegawai Kemenegpora

Indikator lain tentang kinerja pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga yang belum memuaskan terlihat dari hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) pusat tahun 2010 yang dilakukan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Berdasarkan hasil akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pusat tahun 2010, Kementerian Pemuda dan Olahraga hanya mendapatkan nilai CC (Cukup Baik). Sebagaimana diketahui, dalam pengelompokan predikat berdasarkan AKIP, terdapat 6 (enam) kategori pengelompokan, yaitu AA, A, B, CC, C, dan D dengan nilai tertinggi adalah predikat AA dan nilai terendah adalah D.

Kinerja seseorang dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh faktor dorongan dan motivasi yang terdapat dari dalam dirinya maupun faktor-faktor luar seperti kepemimpinan atasannya, mekanisme peningkatan kapasitas kemampuan melalui kegiatan pelatihan, lingkungan kerja yang baik, manajemen kinerja, dan sebagainya.

Dorongan dalam diri seseorang atau yang biasa disebut sebagai motivasi karena kinerja yang tinggi bukan hanya ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan kerja tetapi yang terpenting adalah keinginan untuk mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan dan keterampilan kerja karyawan tidak ada gunanya bagi organisasi kerja apabila mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja. Hal ini dapat dipahami sebab kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mengambil langkah-langkah atau tindakan menuju keberhasilan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Faktor lain yang dapat berperan penting dalam meningkatkan kinerja adalah dengan adanya program pelatihan. Melaksanakan kegiatan pelatihan memang akan memerlukan pengeluaran tambahan bagi organisasi kerja. Akan tetapi organisasi kerja yang melaksanakan pelatihan tentu akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar berupa pekerjaan diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik serta aspek kerusakan dan kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan akan dapat diminimalkan.

Lingkungan kerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja. Hal ini dapat dipahami sebab lingkungan kerja yang baik akan menjadi pendorong bagi semangat dan kegairahan kerja pegawai yang pada akhirnya akan mendorong produktifitas kerja. Fasilitas kerja seperti ruang kerja yang cukup akan memungkinkan pegawai untuk dapat bergerak dengan leluasa dan akan membangkitkan semangat dalam bekerja. Sirkulasi udara yang cukup karena ventilasi dan pengaturan udara yang baik dapat menciptakan suasana yang segar. Pegawai dapat bekerja tanpa mengeluh dan tahan untuk waktu yang lama karena ruang kerja cukup memadai dan tidak pengap. Tempat kerja yang baik dapat merangsang pegawai untuk bekerja lebih giat dan lebih bersemangat sehingga pada akhirnya menimbulkan kinerja yang baik. Peralatan kerja yang cukup tidak membuat pegawai malas

dalam bekerja karena segala alat yang diperlukan tersedia dalam jumlah dan mutu.

B. RUMUSAN MASALAH

Kinerja yang tinggi merupakan keinginan setiap individu, kelompok, ataupun organisasi. Kinerja dapat diukur secara kuantitas maupun secara kualitas dalam pencapaian tugas-tugas. Aspek kuantitas mengacu kepada beban kerja/target kerja, sedangkan kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang dilaksanakan. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika jika diselesaikan melampaui waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Berdasarkan teori yang ada, kinerja setidaknya dipengaruhi oleh empat hal, yaitu: kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja. Kepemimpinan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karena sebagaimana disampaikan oleh Hicks dan Gullet (1975) bahwa salah satu peranan pemimpin adalah sebagai katalisator. Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator apabila pemimpin tersebut dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada dan berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat dan semaksimal mungkin. Dengan demikian akan terjadi peningkatan produktifitas pada organisasi kerja.

Motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja. Hersey dan Blanchard (1995) menjelaskan bahwa perbedaan hasil kerja bukan hanya disebabkan karena perbedaan kemampuan tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi mereka dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian, motivasi dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang luhur, meningkatkan kerjasama dan semangat kerja.

Flippo (1996:215) menyatakan bahwa program-program pelatihan akan memberikan manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktifitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri kondisi-

kondisi eksternal yang terus berubah. Dari penjelasan tersebut, terlihat kaitan yang erat antara pelatihan dengan kinerja.

Faktor keempat yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Handoko (1985) menyatakan terdapat hubungan yang erat antara kondisi lingkungan kerja dengan prestasi kerja pegawai diakibatkan oleh tingkat stress dan kondisi fisik pekerjaan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat mengakibatkan stress dikalangan pegawai. Lingkungan kerja yang baik akan menjadi pendorong bagi semangat dan kegairahan kerja pegawai yang pada akhirnya akan mendorong produktifitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian untuk mengetahui apakah kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga?
2. Apakah ada pengaruh antara Motivasi dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga?
3. Apakah ada pengaruh antara Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga?
4. Apakah ada pengaruh antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga?
5. Apakah ada pengaruh antara Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Pemuda dan Olahraga?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.

2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Motivasi dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Pelatihan dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.

D. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya terbatas pada variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas yang mempengaruhi variabel Kinerja. Keterbatasan waktu dan tenaga yang dimiliki membuat peneliti hanya melihat hubungan antara variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi kepentingan ilmiah/penelitian, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tambahan yang tertarik untuk meneliti apakah kepemimpinan, motivasi, pelatihan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil khususnya di lingkungan Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga.
2. Bagi organisasi Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan terutama mengenai kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

BAB II KERANGKA TEORI

A. KINERJA

i. Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja adalah kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Nawawi, 2006:62). Basri dan Rivai (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2000:67) menuliskan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi lain dari kinerja dikemukakan oleh Robbins (2005) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan akumulasi hasil akhir dari semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Judith R. Gordon dalam Nawawi menyatakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan, dan interaksi antara tujuan dan kemampuan kerja (Nawawi, 2006:63). Menurut Simamora (2004), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan para karyawan.

Menurut Dessler (2003), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu terhadap standar kerjanya. Ada beberapa alasan pentingnya dilakukan penilaian kinerja. Pertama, penilaian kinerja memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan. Manajemen kinerja meliputi usaha mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya berada pada kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kedua, penilaian kinerja memungkinkan atasan

dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi kekurangan yang didapatkan dalam penilaian dan untuk meningkatkan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan. Ketiga, penilaian kinerja dapat digunakan dalam perencanaan karir karyawan dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Rivai (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini dan juga dalam rangka pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.

Penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode. Dessler (2003) menyatakan bahwa terdapat enam metode yang dapat digunakan dalam perhitungan kinerja yaitu:

1. Metode Skala Peringkat Grafis

Skala peringkat grafis merupakan teknis penilaian yang paling sederhana dan paling populer. Skala peringkat grafis menuliskan sejumlah ciri dan jangkauan nilai kinerja untuk setiap ciri. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi nilai yang paling sesuai dengan tingkatan kerjanya untuk setiap ciri.

2. Metode Skala Peringkat Standar Perilaku (*Behaviourally Anchored Rating Scale – BARS*)

Metode ini menggunakan kombinasi antara narasi kejadian penting dan penilaian kuantitatif dengan patokan skala kuantitatif dan contoh naratif dari kinerja baik dan buruk.

3. Metode Peringkat Alternasi

Metode peringkat alternasi memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan ciri tertentu, dengan memilih yang terbaik, lalu yang terburuk, sampai semua orang yang dinilai telah diberikan peringkat.

4. Metode Perbandingan Berpasangan

Metode Perbandingan Berpasangan melakukan pemeringkatan karyawan dengan membuat diagram dari semua karyawan untuk setiap ciri dan menentukan karyawan mana yang lebih baik pada setiap pasangan.

5. Metode Distribusi Kekuatan

Metode Distribusi Kekuatan membuat penilaian pada sebuah kurva. Dengan metode ini, besaran persentase dugaan awal penilaian ditentukan pada kategori kinerja yang akan dibuat.

6. Metode Kejadian Kritis

Metode Kejadian Kritis menyimpan catatan tentang contoh-contoh baik yang tidak umum ataupun hal buruk yang tidak dikehendaki atas perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan meninjau catatan itu dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa masalah yang dapat muncul ketika kita melakukan penilaian kinerja. Permasalahan dalam penilaian kinerja diantaranya adalah:

- Standar yang tidak jelas

Terkadang dalam penilaian kinerja terlalu terbuka terhadap interpretasi. Perbedaan orang yang menilai memungkinkan perbedaan dalam mendefinisikan kinerja baik, kinerja menengah, ataupun kinerja rendah.

- Efek halo

Para ahli mendefinisikan efek halo sebagai pengaruh dari kesan umum penilai atas peringkat sifat khusus dari orang yang dinilai. Jadi efek halo adalah permasalahan yang muncul dalam penilaian ketika peringkat yang diberikan oleh penilai kepada bawahan untuk satu ciri tertentu bias dengan peringkat orang tersebut pada ciri lainnya. Misalnya, penilai sering memberikan nilai rendah di semua ciri pada karyawan yang tidak bersahabat bukan hanya pada ciri “berhubungan baik dengan orang lain”.

- Kecenderungan terpusat

Beberapa penilai memberikan nilai rata-rata ketika mengisi skala peringkat. Sebagai contoh, jika skala peringkat mencakup nilai 1 sampai 7, mereka cenderung menghindari nilai tinggi (6 dan 7) ataupun nilai rendah (1 dan 2) dan lebih memilih angka antara 3 sampai 5. Kecenderungan tersebut disebut kecenderungan terpusat.

- Terlalu longgar ataupun ketat

Permasalahan lainnya adalah penilaian yang terlalu longgar ataupun ketat yaitu penilai yang memiliki kecenderungan untuk menilai semua bawahannya tinggi/rendah.

- Bias

Permasalahan ini meliputi kekeliruan penilaian yang terjadi karena perbedaan latar belakang orang yang dinilai. Karakteristik orang yang dinilai seperti umur, ras, jenis kelamin, dan sebagainya dapat mempengaruhi peringkat mereka, sehingga ukuran kinerjanya berbeda dengan kondisi sebenarnya.

Pihak yang melakukan penilaian kinerja seseorang dalam menggunakan beberapa alternatif. Menurut Randall dalam Ambarwati (2002) terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang secara strategis dapat mengungkap kinerja bawahan secara lebih komprehensif. Berbagai penilaian kinerja tersebut adalah :

- 1) Penilaian Atasan,

Istilah atasan yang mengacu pada pimpinan langsung bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan/organisasi yang menganggap atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun dan karena itu organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian kepada atasan.

- 2) Penilaian Diri Sendiri,

Penggunaan penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan, dipopulerkan sebagai komponen *management by objectives* (MBO). Bawahan yang berpartisipasi dalam

proses evaluasi mungkin akan lebih terlibat dan punya komitmen pada tujuan. Partisipasi bawahan mungkin juga akan membantu menjelaskan peran karyawan dan mengurangi konflik peran.

3) Penilaian Rekan sejawat atau anggota tim

Penggunaan penilaian anggota tim agaknya meningkat saat memasuki abad ke-21 ditinjau dari fokus korporasi Amerika yaitu partisipasi karyawan, kerjasama tim dan pemberian wewenang. Salah satu alasannya adalah bahwa penilaian rekan sejawat terlihat sebagai alat prediksi kinerja masa mendatang yang bermanfaat.

4) Penilaian Ke Atas atau Terbalik

Yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai manajemen organisasi, bagaimana opini karyawan tentang manajemen organisasi. Meskipun karyawan tidak mempunyai akses ke informasi mengenai seluruh dimensi kinerja penyeliaan, mereka sering mempunyai akses ke informasi mengenai interaksi penyelia-bawahan.

5) Penilaian Pelanggan

Adalah penilaian yang dilakukan oleh pelanggan untuk menilai kinerja karyawan dan pimpinan organisasi melalui kualitas pelayanan yang diberikan dan kualitas produk yang ditawarkan oleh organisasi.

Masalah pada proses penilaian jika tidak diantisipasi akan dapat menghasilkan penilaian yang bias sehingga hasil penilaian kurang dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Salah satu alternatif menghilangkan bias dalam penilaian kinerja adalah dengan metode penilaian 360 derajat. Menurut Ambarwati (2002), proses penilaian 360 derajat dilaksanakan dengan mengevaluasi diri sendiri dan menggabungkan seluruh informasi atau *feedback* baik dari penyelia, rekan sejawat ataupun bawahan. Semua pihak yang menjadi anggota dalam organisasi dilibatkan dalam memberi informasi yang sangat diperlukan dalam penilaian. Menurut London & Smither (1995), penggunaan evaluasi kinerja 360 derajat biasanya memasukkan penilaian pribadi dan beberapa

penilaian dari pihak lain yang dirata-rata (London & Smither, 1995, dalam Fachrunnisa & Handoko, 2005).

Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep 360 derajat akan menghasilkan penilaian yang obyektif karena didasarkan pada penilaian banyak sumber dengan individu yang dinilai (Fachrunnisa & Handoko, 2005). Sejalan dengan itu, Ambarwati (2002) menyatakan bahwa manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi di Indonesia menerapkan penilaian *360-degree* adalah semua penilaian yang diberikan oleh manajer, bawahan, rekan sejawat, diri sendiri dan pelanggan dapat memberikan hasil penilaian yang sangat akurat dan obyektif mengenai kinerja pihak yang dinilai. Semua informasi yang diperoleh dari berbagai sumber (manajer, diri sendiri, rekan sejawat dan bawahan) dapat menambah keakuratan dan keobyektifan dalam melakukan penilaian kinerja

ii. Standar Kinerja

Kinerja seseorang diukur dengan membandingkan standar yang telah ditetapkan dengan realisasi yang dicapai. Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses *review* kinerja (Wibowo, 2007).

Flippo (1996) menjelaskan faktor-faktor yang dinilai dalam pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mutu Kerja

Mutu kerja meliputi ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian dalam mengerjakan suatu pekerjaan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja meliputi volume pekerjaan yang diselesaikan. Kuantitas kerja dapat berupa tugas-tugas rutin yang telah dibebankan dan dapat pula tugas tambahan diluar tugas rutin.

3. Ketangguhan

Ketangguhan meliputi ketaatan dalam melaksanakan perintah, kebiasaan menjaga keselamatan, inisiatif, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, dan kondisi kehadiran

4. Sikap

Sikap menunjukkan kerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan dan reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan pekerjaan

B. KEPEMIMPINAN

i. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. (Hersey & Blanchard, 1995 : 99). Sejalan dengan hal tersebut, Terry dalam Hersey & Blanchard (1997:98) menyatakan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Kouzes & Posner (2004) menjelaskan lima hal yang harus dipraktikkan oleh seorang pemimpin, yaitu : mencontohkan caranya, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan menyemangati jiwa. Kelima hal tersebut akan dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. Mencontohkan Caranya (*Model The Way*)

Hal pertama yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam tahap ini adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memahami dengan jelas nilai-nilai atau prinsip hidup mereka. Karena prasyarat yang harus dipenuhi dari seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai dan memahami prinsip hidupnya sendiri. Untuk menemukan prinsip tersebut maka pemimpin harus membuka hatinya dan mendengarkan suara hati atas nilai-nilai pribadi yang dianutnya. Para pemimpin harus menemukan jati dirinya lalu menyuarakannya dengan jelas dan tepat atas nilai-nilai tersebut kepada pengikut mereka dan menjadikan nilai-nilai pribadi tersebut menjadi nilai bersama. Namun bagaimanapun cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggugah pengikutnya atas nilai-nilai tidaklah cukup dengan kata-kata saja. Karena untuk menggerakkan manusia dibutuhkan perbuatan.

Seorang pemimpin haruslah menyelaraskan kata-kata dengan perbuatan mereka.

Para pengikut mengharapkan pemimpin untuk senantiasa hadir, memberikan perhatian dan berpartisipasi langsung dalam proses untuk mewujudkan hal-hal yang luar biasa. Pemimpin memanfaatkan setiap peluang untuk menunjukkan kepada orang lain contoh dari dirinya sendiri bahwa ia amat berkomitmen pada nilai-nilai dan aspirasinya. Memimpin dengan memberikan teladan adalah mengenai bagaimana cara mereka memberikan bukti bahwa mereka benar-benar berkomitmen secara pribadi.

2. Menginspirasi Visi Bersama (*Inspire a Shared Vision*)

Seorang pemimpin harus mempunyai visi kedepan serta mampu membayangkan masa depan dengan peluang-peluang yang mungkin terjadi saat itu. Imajinasi tentang masa depan tersebut adalah sesuatu yang mendorong mereka untuk senantiasa berpikir maju dan optimis dalam meraih kesempatan tersebut. Visi yang ada dalam benak pemimpin harus dapat disampaikan dengan kata-kata yang dapat dipahami kepada pengikutnya agar dapat menciptakan sebuah pergerakan yang dinamis dalam organisasi. Sehingga pemimpin memperoleh dukungan atas visi kelompok yang telah dibuat.

Proses penyampaian visi tersebut dilakukan melalui komunikasi yang intensif antara pemimpin dengan pengikutnya. Karena kepemimpinan merupakan dialog. Untuk mengumpulkan dukungan, para pemimpin harus memiliki pengetahuan yang lengkap mengenai mimpi, harapan, aspirasi, visi dan nilai orang-orang. Pemimpin meniupkan kehidupan ke dalam harapan dan mimpi orang dan memungkinkan mereka untuk melihat kemungkinan menggairahkan yang ada di masa depan. Pemimpin membentuk kesatuan tujuan dengan menunjukkan pada pengikutnya betapa mimpi adalah untuk kebaikan bersama. Para pemimpin menyalakan api semangat dalam diri orang dengan mengekspresikan antusiasme pada visi kelompok yang menakjubkan. Pemimpin mengkomunikasikan kegairahan

mereka melalui bahasa yang jelas dan gaya yang ekspresif. Kepercayaan dan antusiasme mereka terhadap visi yang ada adalah percikan yang dapat menyalakan api inspirasi.

3. Menantang Proses (*Challenge The Process*)

Seorang pemimpin adalah sosok yang tidak pernah berhenti berinovasi dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya menuju perbaikan sistem yang berlaku saat itu. Hal yang harus dilakukan oleh pemimpin dalam melakukan inovasi dalam pengembangan organisasi adalah mengenali ide-ide bagus yang tersedia, melakukan tindakan yang mendukung terealisasinya ide tersebut, serta bersedia untuk menantang sistem kerja.

Dalam setiap inovasi dan perubahan akan melibatkan eksperimen, resiko dan kegagalan. Sehingga keberanian dalam mengambil resiko atas pilihan-pilihan inovasi merupakan suatu sikap yang harus mengiringi hal tersebut. Cara dalam menghadapi kemungkinan atas resiko dan kegagalan adalah dengan memulai perubahan secara bertahap dan melaluinya dengan kemenangan-kemenangan kecil serta belajar dari kesalahan-kesalahan kecil yang dilewati. Selain itu pemimpin juga harus memberikan motivasi lebih kepada pengikutnya dalam menghadapi situasi menantang tersebut.

4. Memungkinkan Orang Lain Bertindak (*Enable Others to Act*)

Pemimpin teladan senantiasa membangun kolaborasi dan kepercayaan. Pemimpin teladan mempunyai orientasi kerja bahwa keberhasilan yang diraih adalah buah dari kerja tim, bukan hasil kerja pribadi pemimpin. Sehingga dalam penyampaian argumentasi pemimpin akan sering menggunakan kata "kami" daripada kata "saya". Kerja sama tim ini tidak hanya terbatas pada kelompok kecil tim saja, tetapi merupakan kerja sama tim yang mempunyai visi bersama organisasi.

Atas dasar tersebut maka pemimpin akan memungkinkan orang lain untuk mengerjakan pekerjaan dengan optimal. Karena siapa pun yang dipercayai untuk memberikan hasil yang optimal akan

mempunyai rasa kepemilikan yang besar dan kekuatan untuk berbuat yang terbaik. Hal tersebut akan selalu tertanam dalam hati orang tersebut. Namun dalam memungkinkan orang lain untuk bertindak, pemimpin juga tidak boleh memaksakan kekuasaannya tetapi dengan mendelegasikannya.

Ketika kepemimpinan menjadi sebuah hubungan yang dibangun berlandaskan rasa saling percaya serta kepercayaan diri, orang akan berani mengambil resiko, membuat perubahan, terus menjaga organisasi dan pergerakannya tetap hidup. Melalui hubungan tersebut, para pemimpin telah mengubah para pengikutnya menjadi pemimpin pula.

5. Menyemangati Jiwa (*Encourage The Heart*)

Dalam meraih kemenangan besar, jalan yang akan dilalui tidaklah mudah. Melainkan jalan yang mendaki dan terjal. Dibutuhkan kekuatan besar untuk dapat melalui semuanya. Pemimpin senantiasa menyemangati jiwa pengikutnya untuk tetap terus melangkah bersama melalui perhatian yang tulus dalam menyemangati mereka. Serta dengan menunjukkan penghargaan atas keberhasilan-keberhasilan kecil yang telah dihasilkan oleh pengikutnya dan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan selama ini.

Merayakan keberhasilan-keberhasilan kecil yang telah diraih merupakan salah satu bentuk pengakuan atas kontribusi pengikut. Dengan perayaan kecil akan tercipta semangat kolektif yang kuat dan dapat menjadi investasi semangat dalam melalui masa – masa sulit.

ii. Pengukuran Kepemimpinan

Pengukuran kepemimpinan menggunakan teori *The Process of Great Leadership* yang dijelaskan oleh Kouzes & Posner (2004)). Teori tersebut lahir berdasarkan riset ilmiah yang meneliti berbagai pola kepemimpinan yang telah sukses dilakukan para pemimpin di dunia yang akhirnya menemukan model yang menggambarkan secara praktis bagaimana para

pemimpin dunia yang sukses tersebut berproses menjadi pemimpin yang luar biasa.

The Process of Great Leadership menggambarkan tentang bagaimana pemimpin menggerakkan pengikutnya agar mau untuk melakukan dan meraih kesuksesan luar biasa dalam organisasi mereka dengan menggambarkan apa yang harus dilakukan oleh pemimpin, menjelaskan prinsip dasar yang mendukung praktek kepemimpinan, memberikan contoh nyata tentang praktik kepemimpinan yang sukses dan merekomendasikan secara spesifik apa yang harus dipraktikkan untuk mengembangkan kepemimpinan itu sendiri.

Kouzes & Posner menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah jalinan hubungan, dalam hal ini adalah antara pemimpin dan pengikutnya. Kesuksesan seorang sepenuhnya bergantung pada kapasitas pemimpin untuk membangun dan mengembangkan jalinan hubungan tersebut sehingga memungkinkan orang meraih hal-hal yang luar biasa secara regular.

Hasil riset Kouzes dan Posner menunjukkan terdapat lima hal yang selalu dilakukan dalam pemimpin yang sukses, kelima hal ini disebut Kouzes dan Posner sebagai Lima Praktek Kepemimpinan Teladan (*The Process of Great Leadership*) yang menjadi dasar kepemimpinan dan dari lima praktek kepemimpinan tersebut akan melahirkan Sepuluh Komitmen Kepemimpinan. Lima Praktik Kepemimpinan dan Sepuluh Komitmen Kepemimpinan tersebut dapat divisualisasikan sebagai berikut:

Tabel 2.1. Lima Praktek Kepemimpinan dan Sepuluh Komitmen Kepemimpinan

Praktik	Komitmen
1. Mencontohkan Caranya	1. Temukan Suara Hati Anda dengan memperjelas nilai-nilai pribadi Anda.
	2. Beri contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama.
2. Menginspirasi Visi Bersama	3. Lihat masa depan dengan membayangkan peluang-peluang yang menggairahkan dan luhur.
	4. Kumpulkan orang ke dalam visi

Praktik	Komitmen
	bersama dengan memperhatikan aspirasi bersama.
3. Menantang Proses	5. Cari peluang melalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh, dan menjadi lebih baik.
	6. Lakukan eksperimen dan ambil risiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil dan belajar dari kesalahan.
4. Memungkinkan Orang Lain Bertindak	7. Pupuk kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan.
	8. Perkuat orang lain dengan membagi kekuasaan dan keleluasaan.
5. Menyemangati Jiwa	9. Akui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi pencapaian individu.
	10. Rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas.

Sumber: Kouzes & Posner, *The Leadership Challenge: Tantangan Kepemimpinan*, edisi ketiga, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2004, hlm. 23

iii. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Hicks dan Gullet (1975) dalam Wahjosumidjo (1987:25) menyatakan bahwa salah satu peranan kepemimpinan adalah sebagai katalisator (*catalysing*). Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator apabila pemimpin tersebut dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada dan berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat dan semaksimal mungkin.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa peranan kepemimpinan sangat besar dalam peningkatan kinerja. Kepemimpinan mampu mempengaruhi semangat orang lain sehingga bekerja keras dengan tanggung jawab. Dengan demikian produktifitas organisasi akan menjadi tinggi.

C. MOTIVASI

i. Pengertian Motivasi

Wayne dan Don (1998:119) mendefinisikan motivasi sebagai kondisi dasar yang mendorong tindakan. Sedangkan Duncan dalam Wahjosumidjo mendefinisikan motivasi sebagai suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi (Duncan dalam Wahjosumidjo, 1987 :178).

Campbell dalam Gibson (1997:91) mengelompokkan teori motivasi dalam dua kategori, yaitu teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Teori kepuasan (*content theories*) memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku. Mereka berusaha menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Jika kebutuhan dan kepuasan seseorang terpenuhi, maka semangat bekerjanya akan semakin baik. Teori proses (*process theories*) menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan agar setiap individu dapat bekerja dengan giat sesuai dengan yang diharapkan.

Gibson (1997:91) menyatakan bahwa terdapat tiga teori penting yang termasuk dalam kategori teori kepuasan (*content theories*) yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Need hierarchy theory*) oleh A.H. Maslow.
2. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*) oleh Frederick Herzberg.
3. Teori prestasi (*Achievement Motivation Theory*) oleh Mc. Clelland.

Ketiga teori kepuasan tersebut akan dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Need hierarchy theory*) oleh A.H. Maslow.

Teori Maslow menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang berkebutuhan. Setelah suatu kebutuhan telah manusia dapat disusun dalam suatu hierarki. Tingkat kebutuhan terendah adalah

kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri.

Maslow menyusun teori tentang tingkatan kebutuhan manusia sebagai berikut:



Gambar 2.1. Tingkat Kebutuhan Maslow

Dari tingkatan kebutuhan yang dikemukakan Maslow seperti gambar diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Physiological needs* (kebutuhan mempertahankan hidup) merupakan kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, yaitu dalam hal sandang, pangan, dan papan.
2. *Safety needs* (kebutuhan rasa aman) merupakan kebutuhan akan keamanan jiwa di mana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, jaminan ketika masa pensiun, dan jaminan hari tua.
3. *Social needs* (kebutuhan sosial) adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan tempat bekerja maupun lingkungannya.
4. *Esteem needs* (kebutuhan akan penghargaan) merupakan kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan dari orang lain. Kebutuhan akan penghargaan bisa dimanifestasikan pada banyak hal, misalnya jabatan, fasilitas yang mewah, dan sebagainya.
5. *Self actualization* (kebutuhan akan aktualisasi diri) adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan ini manifestasinya nampak pada keinginan mengembangkan

kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui training, seminar, workshop, dan pendidikan.

Teori Maslow menjelaskan bahwa orang akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi (realisasi diri). Kebutuhan yang lebih rendah akan dipenuhi sebelum kebutuhan yang lebih tinggi.

2. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*) oleh Frederick Herzberg.

Teori lain yang termasuk dalam kategori teori kepuasan adalah Teori Dua Faktor (*Two factor theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Herzberg dalam Gibson (1997) menyatakan bahwa faktor motivasi dapat dibagi menjadi dua faktor, yaitu: *satisfiers/motivation factors* dan *dissatisfiers/hygiene factors*. Kedua faktor tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

1. *Satisfiers* atau *motivators factors*

Satisfiers atau *motivators factor* merupakan faktor yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dan dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Satisfiers atau *motivators factor* meliputi :

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Tanggung jawab (*responsibility*)
- d. Kemajuan (*advancement*)
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)
- f. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*)

2. *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

Dissatisfiers atau *hygiene factors* merupakan faktor yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan apabila kondisi itu tidak ada. *Dissatisfiers* atau *hygiene factors* perlu mendapat perhatian dari pimpinan

agar kepuasan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Dissatisfiers* atau *hygiene factors* meliputi :

1. Upah
2. Keamanan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supervisi teknis
7. Mutu dari hubungan diantara teman sekerja, dengan atasan, dan dengan bawahan.

3. Teori prestasi (*Achievement Motivation Theory*) oleh Mc. Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan digunakan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya, dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan (Hasibuan, 1999:112).

Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu:

a) Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan kerja serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi jika diberikan kesempatan untuk berprestasi. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar, akhirnya ia akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b) Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi dapat menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Hal ini dapat dipahami sebab setiap orang menginginkan : a). Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja; b). Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting; c). Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal; dan d). Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

c) Kebutuhan akan Kekuatan (*Need for Power*)

Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Menurut McClelland, ada dua jenis kebutuhan akan kekuasaan, yaitu pribadi dan sosial.

Contoh dari kekuasaan pribadi adalah seorang pemimpin perusahaan yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain dan mengarahkan ke mana perusahaannya akan bergerak, sedangkan kekuasaan sosial adalah kekuasaan yang misalnya dimiliki oleh pemimpin seperti Nelson Mandela, yang memiliki kekuasaan dan menggunakan kekuasaannya tersebut untuk kepentingan sosial, seperti misalnya perdamaian.

ii. Pengukuran Motivasi

Dalam penelitian ini, pengukuran indikator variabel motivasi dilakukan dengan pendekatan teori dua faktor (*Two factor theory*) oleh Frederick Herzberg. Berdasarkan teori motivasi dua faktor (*Two factor theory*) yang telah dijelaskan sebelumnya indikator motivasi adalah sebagai berikut:

Satisfiers atau *motivators*

factor meliputi :

- Prestasi (*achievement*)
- Pengakuan (*recognition*)
- Tanggung jawab (*responsibility*)

Dissatisfiers atau *hygiene*

factors meliputi :

- Upah
- Status
- Prosedur perusahaan

- Kemajuan (*advancement*)
- Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)
- Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*)
- Mutu dari supervisi teknis
- Mutu dari hubungan diantara teman sekerja, dengan atasan, dan dengan bawahan.

iii. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang saling berkaitan. Hersey dan Blanchard (1995:16) menjelaskan bahwa orang tidak hanya berbeda dalam kemampuan mereka melakukan sesuatu tetapi juga dalam motivasi mereka melakukan sesuatu. Motivasi seseorang tergantung dari kuat atau lemahnya motif. Motif diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif diarahkan pada tujuan yang mungkin berada pada alam sadar atau mungkin juga pada alam bawah sadar. Motif adalah alasan utama dibalik perilaku seseorang. Dengan demikian, motivasi dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang luhur, meningkatkan kerjasama dan semangat kerja.

Sejalan dengan itu, Hasibuan (1999:92) menyatakan bahwa motivasi menjelaskan bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya, perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi menjadi penting karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

D. PELATIHAN

i. Pengertian Pelatihan

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi kerja adalah dilaksanakannya pelatihan kepada para karyawannya. Melaksanakan kegiatan pelatihan memang akan memerlukan pengeluaran tambahan bagi organisasi kerja. Akan tetapi organisasi kerja yang melaksanakan pelatihan tentu akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar berupa pekerjaan diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik serta aspek kerusakan dan kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan akan dapat diminimalkan.

Dessler (2003:280) mendefinisikan pelatihan sebagai metode yang digunakan untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan oleh karyawan baru atau karyawan yang ada saat ini. Pelatihan dapat berarti memperlihatkan kepada pembuat desain website yang baru berbagai kesulitan dalam membuat situs, mengajari seorang tenaga penjual yang baru cara menjual produk perusahaan, atau mendidik seorang penyelia yang baru bagaimana cara mewawancarai dan mengevaluasi karyawan.

Program pelatihan terdiri dari lima langkah. Pertama, analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon peserta, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. Kedua, merencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan. Ketiga, langkah validasi, dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dan menyajikannya kepada beberapa sampel yang dapat mewakili. Keempat, melaksanakan pelatihan kepada karyawan yang telah ditargetkan. Kelima, langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan ataupun kegagalan suatu program pelatihan (Dessler, 2003:281).

Menurut Flippo (1996), terdapat empat metode yang dapat digunakan dalam melaksanakan pelatihan, yaitu

1. Pelatihan di tempat kerja (*On the job training*)

Sebagian besar pekerjaan dalam industri dapat dipelajari dalam waktu yang relatif singkat sehingga metode ini paling banyak digunakan. Metode ini mempunyai kelebihan karena memberikan motivasi besar kepada petatar (*trainee*) untuk belajar karena pelatihan dilaksanakan dalam situasi kelas yang artifisial. Keberhasilan dari program ini hampir sepenuhnya berada pada penyelia langsung, yaitu petatar (*trainer*). Oleh sebab itu, hal penting yang harus diperhatikan adalah memilih petatar (*trainer*) yang profesional dan mumpuni.

2. Sekolah vestibule

Metode ini dilakukan untuk mengatasi masalah pelatihan yang umumnya sama dan dihadapi dalam pelatihan di tempat kerja (*on the job training*). Sekolah vestibule biasanya melatih jenis pekerjaan yang sama dengan pelatihan di tempat kerja (*on the job training*). Sekolah vestibule dilakukan jika banyaknya kegiatan pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) melebihi kemampuan penyelia (*trainer*) sehingga suatu bagian dari pelatihan tersebut dipisahkan dan dilaksanakan melalui sekolah vestibule.

3. Magang (*apprenticeship*)

Program magang dirancang untuk tingkat keterampilan yang lebih tinggi. Pada program magang, karyawan dilatih melalui kombinasi pelajaran di kelas dan pelatihan langsung pada pekerjaan.

4. Kursus khusus

Beberapa pakar menggolongkan kursus-kursus khusus sebagai pendidikan dan bukan pelatihan. Namun, kursus-kursus khusus tidak dapat disebut sebagai pendidikan umum dan dapat dikaitkan langsung dengan pekerjaan khusus seseorang.

ii. Pengukuran Pelatihan

Suatu pendekatan yang dilakukan untuk menilai keberhasilan pelatihan adalah dengan mengukur peserta pelatihan sebelum dan sesudah pelatihan, kemudian dibuat perbandingan untuk menentukan apakah perilaku organisasi para peserta pelatihan telah membaik. Suatu pendekatan yang lebih baik lagi adalah dengan pengukuran peserta pelatihan sebelum dan sesudah pelatihan serta penerapan proses pengukuran yang identik kepada kelompok kendali (kontrol) yang telah dipilih secara hati-hati dimana kelompok orang yang dipilih sebagai kontrol memiliki ciri dan kondisi yang sama dengan peserta pelatihan kecuali faktor pengalaman pelatihan tersebut (Flippo, 1996:234).

Sejalan dengan hal tersebut, Nitisemito (1996:64) menyatakan bahwa kita dapat mengukur keberhasilan yang dicapai pada pelatihan dengan membandingkan hasil yang telah dicapai sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan. Apabila setelah dilaksanakan pelatihan ternyata antara lain : hasil produksi meningkat, kekeliruan dalam pekerjaan berkurang, pemborosan penggunaan bahan baku berkurang, peralatan dan mesin lebih tahan lama, kecelakaan berkurang, tanggung jawab menjadi lebih baik, dan disiplin menjadi lebih baik, maka hal tersebut dapat merupakan indikasi pelatihan telah dapat meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan.

Dessler (2003) menjelaskan bahwa terdapat empat kategori yang dapat diukur dari hasil pelatihan. Keempat hal tersebut adalah:

1. Reaksi

Evaluasi persepsi dan reaksi orang yang mengikuti suatu program pelatihan. Tanyakanlah kepada peserta pelatihan apakah mereka menyukai program pelatihan tersebut atau tidak. Apakah menurut mereka pelatihan tersebut dapat memberikan manfaat atautakah tidak.

2. Pembelajaran

Berikanlah pengujian untuk mengetahui apakah peserta pelatihan telah mempelajari prinsip, keterampilan, dan hal-hal yang seharusnya mereka pelajari.

3. Perilaku

Ukurlah apakah perilaku dalam bekerja karyawan yang telah mendapatkan pelatihan mengalami perubahan. Sebagai contoh, apakah karyawan pada divisi pelayanan di toko menjadi lebih sopan terhadap pelanggan yang tidak puas?

4. Hasil

Hal terakhir yang diukur adalah hasil apa yang dicapai dalam pelaksanaan pelatihan. Apakah terjadi peningkatan kinerja pada karyawan yang mendapatkan pelatihan sehingga menimbulkan kepuasan pelanggan dan peningkatan produktifitas.

iii. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja

Pelatihan merupakan ciri dari sebuah manajemen yang bagus. Memiliki karyawan yang berpotensi tinggi tidaklah menjamin bahwa mereka akan berhasil yang dengan demikian perusahaan akan berhasil pula. Mereka harus mengetahui apa yang perusahaan ingin dapatkan dan bagaimana cara yang harus mereka lakukan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Bila tidak, mereka akan melakukan suatu pekerjaan dengan cara mereka sendiri. Karyawan bisa jadi melakukan hal yang kurang produktif.

Pelatihan yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan timbal balik bagi yang positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Nitisemito (1996:54) menyebutkan tujuan yang akan dicapai dengan mengadakan pelatihan, diantaranya: pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik, penggunaan bahan dapat lebih dihemat, penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama, angka kecelakaan diharapkan lebih kecil, tanggung jawab diharapkan lebih besar, biaya produksi diharapkan lebih rendah, dan kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Sehubungan dengan hal tersebut, Flippo (1996:215) menyatakan bahwa program-program pelatihan akan memberikan manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktifitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi

yang makin besar untuk menyesuaikan diri kondisi-kondisi eksternal yang terus berubah.

E. LINGKUNGAN KERJA

i. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1996 :1999). Sedangkan menurut Sukanto dan Indriyo (2000:151), lingkungan kerja adalah lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.

Lingkungan kerja tempat pegawai melaksanakan aktifitas sehari-hari seharusnya memberikan kenyamanan, kesenangan, kegembiraan, keselamatan, dan kesehatan pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dapat dicapai hasil yang efisien, efektif, dan produktif dalam usaha mewujudkan kinerja yang baik dalam organisasi.

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan seperti kurangnya alat-alat kerja, ruangan yang pengap, ventilasi yang kurang, rusaknya peralatan, dan penerangan yang kurang dapat menyebabkan kinerja menjadi buruk. Alat-alat yang kurang memadai sementara tuntutan pekerjaan yang memerlukan percepatan pekerjaan dapat menjadi masalah, yang pada akhirnya akan menjadi penyebab menurunnya produktifitas kerja. Dalam keadaan demikian, seorang pimpinan tidak bisa menyalahkan pegawai yang menjadi bawahannya untuk bekerja dengan cepat karena ketiadaan alat.

ii. Pengukuran Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1996), terdapat beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Faktor-faktor tersebut, antara lain : pewarnaan ruangan,

kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan, dan kebisingan.

Sejalan dengan itu, Handoko (1985:193) menyatakan bahwa faktor lingkungan terdiri penerangan/cahaya, suhu udara ditempat kerja, kenyamanan, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, bau, warna dekorasi, musik, dan keamanan. Dekorasi yang sesuai dengan ruangan dan kebisingan suara yang dihindari mampu membuat pegawai nyaman bekerja tanpa lelah. Udara yang segar dan sejuk sangat dibutuhkan manusia sebab udara yang kotor dapat merusak pernapasan. Kondisi ini dapat dijaga dengan pengaturan ventilasi yang baik. Begitu pula dengan cahaya dan penerangan ruang kerja, sangat besar pengaruhnya terhadap kondisi kerja. Penerangan yang kurang dapat menyebabkan kesalahan dalam bekerja serta terganggunya penglihatan. Cahaya bisa berasal dari matahari melalui ventilasi ataupun listrik.

iii. Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah lingkungan kerja. Meskipun penting dan besar pengaruhnya, banyak organisasi yang kurang memperhatikan faktor ini. Misalnya, musik yang merdu meskipun kelihatan remeh ternyata besar pengaruhnya terhadap efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas (Nitisemito, 1996: 109).

Terdapat hubungan yang erat antara kondisi lingkungan kerja dengan prestasi kerja pegawai diakibatkan oleh tingkat stress dan kondisi fisik pekerjaan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat mengakibatkan stress dikalangan pegawai (Handoko, 1985:200). Lingkungan kerja yang baik akan menjadi pendorong bagi semangat dan kegairahan kerja pegawai yang pada akhirnya akan mendorong produktifitas kerja. Oleh karena itu harus diupayakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan nyaman agar diperoleh suasana kerja yang sehat dan pegawai mampu bekerja secara efektif dan produktif.

Fasilitas kerja seperti ruang kerja yang cukup akan memungkinkan pegawai untuk dapat bergerak dengan leluasa dan akan membangkitkan

semangat dalam bekerja. Sirkulasi udara yang cukup karena ventilasi dan pengaturan udara yang baik dapat menciptakan suasana yang segar. Pegawai dapat bekerja tanpa mengeluh dan tahan untuk waktu yang lama karena ruang kerja cukup memadai dan tidak pengap. Tempat kerja yang baik dapat merangsang pegawai untuk bekerja lebih giat dan lebih bersemangat sehingga pada akhirnya menimbulkan kinerja yang baik. Peralatan kerja yang cukup tidak membuat pegawai malas dalam bekerja karena segala alat yang diperlukan tersedia dalam jumlah dan mutu.

F. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan referensi dalam melakukan kajian tentang kinerja sebagaimana ditampilkan pada tabel 2. Pada tabel 2 dapat dilihat tiga penelitian tentang variabel kinerja yang dilakukan oleh : Tanti Sumartini (2004), Noornissa Sarah Ginanjar (2009), dan Dani Yekti Rahajeng (2008).

Tabel 2.2. Referensi Penelitian Sebelumnya

NO	JUDUL PENELITIAN
1	Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus tentang Kinerja Pegawai Setjen DPR RI di lingkungan Biro Persidangan). Tanti Sumartini. Pascasarjana Program Studi Administrasi. Universitas Indonesia. Tahun 2004
2	Hubungan Pelatihan dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan <i>Front Office</i> di Novotel Nusa Dua Bali. Noornissa Sarah Ginanjar. Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Tahun 2009
3	Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Imigrasi. Dani Yekti Rahajeng. Pascasarjana Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional. Universitas Indonesia. Tahun 2008

Referensi pertama adalah penelitian Tanti Sumartini (2004) yang berjudul Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus tentang Kinerja Pegawai Setjen DPR RI di lingkungan Biro Persidangan). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja di lingkungan Setjen DPR RI khususnya pada Biro Persidangan. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Untuk mengukur Kepemimpinan, Motivasi, dan Kinerja digunakan pendapat dari Bernard Bass, dkk, Frederick Herzberg, dan Thomas S Bateman. Kinerja pegawai dinilai melalui persepsi atasan langsung terhadap hasil kerja mereka dengan kriteria-kriteria yang dianggap relevan. Kepemimpinan seorang atasan dinilai melalui persepsi bawahan mereka. Sedangkan motivasi pegawai dinilai melalui persepsi mereka terhadap pemenuhan hal-hal yang menjadi kebutuhan mereka di lingkungan pekerjaannya.

Populasi penelitian ini adalah pegawai Setjen DPR RI yang ditempatkan di lingkungan biro persidangan sebanyak 149 orang, dengan pengambilan data dilakukan atas dasar sampel sebanyak 50 orang dengan teknik berstrata, proporsional, dan random. Dari kuesioner yang disebarakan kepada 65 responden, diambil 50 responden sesuai dengan jumlah pengambilan sampel yang ditetapkan dan dapat mewakili populasi sejumlah 149 orang. Dari data hasil penelitian yang telah valid dan reliabel dilakukan analisis dengan hasil bahwa : (1) terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.950; (2) terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan kinerja dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,859; (3) terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja dengan nilai koefisien korelasi (R^2) sebesar 0,948. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan-hubungan antara variabel-variabel yang diteliti adalah sangat erat.

Referensi kedua adalah penelitian Noornissa Sarah Ginanjar (2009) yang berjudul Hubungan Pelatihan dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Karyawan *Front Office* di Novotel Nusa Dua Bali. Penelitian ini membahas mengenai hubungan antara variabel Pelatihan (X1) dan variabel lingkungan kerja (X2) sebagai variabel bebas dengan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, di Novotel Nusa Dua Bali. Populasi dari penelitian ini adalah para karyawan *front office* Novotel Nusa Dua Bali, yang berjumlah 31 orang, dan teknik sampling yang digunakan penulis adalah studi sensus. Sedangkan untuk penilaian kinerja yang diambil dari konsumen akan menggunakan *Sample random sampling* dimana jumlah konsumen yang digunakan sebagai sampel adalah 31 orang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner dan wawancara. Skala pengukuran penelitian ini menggunakan skala likert. Untuk melihat adanya hubungan antara variabel X1 dengan Y, dan X2 dengan Y, digunakan uji spearman rank. Penulis menggunakan analisis deskriptif dari jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner dan hasilnya ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Berdasarkan hasil analisis rank spearman diperoleh hasil, nilai hubungan sebesar 0.516 antara variabel X1 dengan variabel Y, dengan tingkat signifikansi sebesar 0.003, dan hasil analisis antara X2 dengan Y diperoleh hasil, nilai hubungan sebesar 0.575 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.001, oleh karena hasil keduanya lebih kecil dari nilai α yang ditetapkan yaitu 0.05, maka hasil ini menunjukkan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X1 dengan Y dan X2 dengan Y. Diperoleh kesimpulan adanya pengaruh secara signifikan antara pelatihan dan lingkungan kerja dengan kinerja.

Referensi ketiga adalah penelitian Dani Yekti Rahajeng (2008) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Imigrasi. Latar belakang penelitian ini adalah banyaknya permasalahan yang timbul sehubungan dengan kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Imigrasi. Penulis menggunakan teori Mondy, Noe serta teori Amstrong untuk menggambarkan mengenai kepemimpinan. Teori Hadari Nawawi dan teori Hitt Michael untuk menggambarkan pengembangan karir, serta teori Gouzali Saydam untuk menggambarkan mengenai kinerja.

Metode penelitian ini menggunakan metode survey. Penulis menggunakan data primer dan data sekunder.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner terhadap 86 responden. Sebelum melakukan analisis, terlebih dahulu penulis melakukan tes validitas dan reliabilitas terhadap seluruh instrumen untuk menguji keabsahan dan keandalan instrumen yang digunakan oleh penulis, kemudian data dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan tes korelasi, kemudian digunakan t test untuk menentukan pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja dan pengembangan karir terhadap kinerja. Penulis juga menggunakan F test dalam menentukan pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja, serta terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja. Pengaruh pengembangan karir lebih besar daripada kepemimpinan terhadap kinerja.

Penelitian yang saya lakukan akan menggabungkan variabel-variabel bebas yang telah dilakukan peneliti sebelumnya. Jika Tanti Sumartini (2004) meneliti pengaruh Variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Variabel Kinerja, Noornisah Sarah Ginanjar (2009) yang meneliti hubungan antara Variabel Pelatihan dan Variabel Lingkungan Kerja dengan Variabel Kinerja, dan Dani Yekti Rahajeng (2008) yang meneliti pengaruh Variabel Kepemimpinan dan Variabel Pengembangan Karir terhadap Variabel Kinerja, maka penelitian yang saya lakukan akan menggabungkan variabel-variabel bebas tersebut terhadap kinerja. Variabel Pengembangan Karir pada penelitian Dani Yekti Rahajeng dimasukkan kedalam Variabel Motivasi berdasarkan teori dua faktor sebagaimana dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang akan digunakan dalam penelitian ini. Disamping itu, perhitungan Variabel Kinerja pada penelitian yang saya lakukan menggunakan metode penilaian kinerja 360 derajat untuk mengurangi subyektifitas.

G. HIPOTESIS

Terdapat lima hipotesis yang akan dianalisis pada penelitian ini. Kelima hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

2. Hipotesis kedua:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

3. Hipotesis ketiga

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

4. Hipotesis keempat

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Lingkungan Kerja terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Lingkungan Kerja terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

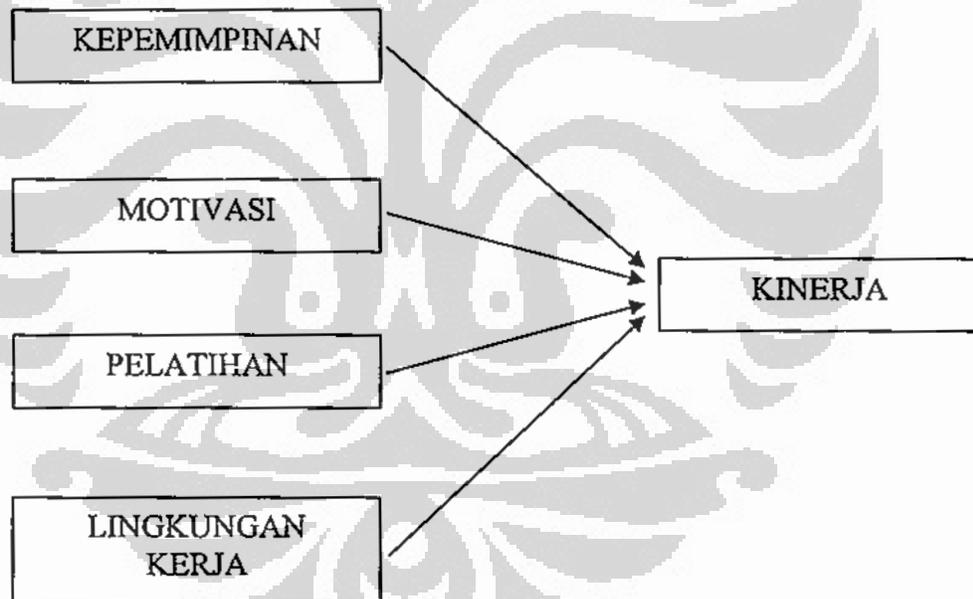
5. Hipotesis kelima

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H. MODEL ANALISIS

Rumusan hipotesa diatas disajikan dalam model analisis sebagai berikut:



I. VARIABEL, INDIKATOR, DAN DIMENSI PENELITIAN

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, indikator dan dimensi penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

VARIABEL	INDIKATOR	DIMENSI
Kinerja (Y)	- Mutu Kerja - Kuantitas kerja - Ketangguhan - Sikap	- Ketepatan - Keterampilan - Ketelitian - Kerapian

VARIABEL	INDIKATOR	DIMENSI
	(Flippo, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Volume pekerjaan - Ketaatan - Kesclamatan kerja - Inisiatif - Ketepatan waktu - Kehadiran - Kerjasama
Kepemimpinan (X1)	<ul style="list-style-type: none"> - Mencontohkan Caranya - Menginspirasi Visi Bersama - Menantang Proses - Memungkinkan Orang Lain Bertindak - Menyemangati Jiwa <p>(Kouzes & Posner, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beri contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama. - Lihat masa depan dengan membayangkan peluang-peluang yang menggairahkan dan luhur. - Kumpulkan orang ke dalam visi bersama dengan memperhatikan aspirasi bersama. - Cari peluang melalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh, dan menjadi lebih baik. - Lakukan eksperimen dan ambil resiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil dan belajar dari kesalahan. - Pupuk kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan. - Perkuat orang lain dengan membagi kekuasaan dan keleluasaan. - Akui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi pencapaian individu. - Rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas.
Motivasi (X2)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Satisfiers/ Motivators factors</i> - <i>Dissatisfiers/</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi (achievement) - Pengakuan (recognition) - Tanggung jawab

VARIABEL	INDIKATOR	DIMENSI
	<p><i>hygiene factors</i></p> <p>(Frederick Herzberg,</p>	<p>(responsibility)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemajuan (advancement) - Pekerjaan itu sendiri (<i>the work itself</i>) - Kemungkinan berkembang (the possibility of growth) - Upah - Status - Prosedur perusahaan - Mutu dari supervisi teknis - Mutu dari hubungan diantara teman sekerja, dengan atasan, dan dengan bawahan
Pelatihan (X3)	<ul style="list-style-type: none"> - Reaksi - Pembelajaran - Perilaku - Hasil <p>(Dessler, 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Persepsi peserta pelatihan, apakah menyukai program pelatihan - Apakah menurut mereka program pelatihan memberi manfaat atau tidak - Apakah peserta pelatihan telah mempelajari hal-hal yang seharusnya dipelajari - Apakah terjadi perubahan perilaku setelah pelatihan - Apakah terjadi peningkatan produktifitas setelah pelatihan
Lingkungan Kerja (X4)	<ul style="list-style-type: none"> - Kebersihan - Ventilasi - Penerangan dan Pewarnaan Ruangan - Kebisingan - Peralatan Kantor <p>(Nitisemito, 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bagaimana kondisi kebersihan - Keadaan ventilasi - Kondisi penerangan ruangan - Suasana ketenangan kantor - Perlengkapan alat kantor - Fasilitas ruangan - Kerapihan

BAB III METODE PENELITIAN

A. WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jalan Gerbang Pemuda Nomor 3 Senayan, Jakarta. Sasaran penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Kementerian Pemuda dan Olahraga yang tersebar pada tujuh unit kerja eselon I, yaitu: Inspektur, Sekretaris Kementerian, Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda, Deputi Bidang Pengembangan Pemuda, Deputi Bidang Pemberdayaan Olahraga, Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga, dan Deputi Bidang Harmonisasi dan Kemitraan.

B. TIPE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Uji kuantitatif dalam penelitian ini digunakan untuk menunjukkan hubungan/interaksi antara empat variabel bebas (*independent*) dengan satu variabel tak bebas (*dependent*). Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah: Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Pelatihan (X3), dan Lingkungan Kerja (X4) sedangkan variabel tak bebas (Y) adalah Kinerja.

C. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah keseluruhan unsur-unsur yang merupakan obyek penelitian/obyek pengamatan (Gaspersz, 1989:253). Menurut Walpole (1990 : 6), populasi adalah keseluruhan pengamatan yang menjadi perhatian kita. Sejalan dengan itu, Wrightstone mendefinisikan populasi sebagai semua anggota kelompok orang, kejadian, atau obyek yang telah dirumuskan dengan jelas (Donald *et all*, 2001:79).

Sampel merupakan bagian dari populasi yang unsur-unsurnya dijadikan sebagai obyek pengamatan. Dengan demikian, dalam konsep himpunan, sampel merupakan himpunan bagian dari populasi (Gaspersz, 1989:253).

Keterbatasan waktu, uang, dan tenaga terkadang membuat penelitian tidak mungkin dilakukan pada seluruh populasi. Sampel diambil dengan memperhatikan keterwakilan populasi sehingga hasil pemilihan sampel dapat merepresentasikan populasi yang sesungguhnya.

Banyaknya sampel yang akan diambil menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

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

Keterangan :

- n : jumlah sampel yang akan diambil
 N : jumlah populasi
 e : error/galat
 1 : konstanta

Berdasarkan data dari bagian kepegawaian, jumlah populasi pada lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah sebanyak 479 orang yang tersebar pada 5 (lima) deputy, sekretariat, dan inspektorat.

Berdasarkan rumus Slovin, jika besarnya galat adalah 10%, banyaknya pegawai yang akan menjadi sampel adalah :

$$n = \frac{479}{479(0,1)^2 + 1}$$

$$n = 82,7288 \approx 83 \text{ pegawai}$$

Sampel akan diambil berdasarkan proporsi masing-masing unit kerja dengan sebaran sebagai berikut:

NO	UNIT KERJA	POPULASI PEGAWAI (ORANG)	UKURAN SAMPEL (ORANG)
1	Deputi I	61	11
2	Deputi II	57	10
3	Deputi III	61	11
4	Deputi IV	72	12
5	Deputi V	59	10

NO	UNIT KERJA	POPULASI PEGAWAI (ORANG)	UKURAN SAMPEL (ORANG)
6	Sekretariat	157	27
7	Inspektorat	12	2
JUMLAH		479	83

D. VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Sebagai alat pengukur suatu penelitian, kuisisioner memiliki dua ciri penting yang harus dipenuhi yaitu validitas dan reabilitas. Donald *et all* (2004) menyatakan bahwa validitas menunjuk kepada sejauh mana suatu alat mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebaliknya reabilitas mengacu kepada sejauh mana suatu alat secara konsisten mengukur apa yang diukurnya. Peneliti harus memeriksa kesahihan (validitas) dan reliabilitas (keterpercayaan) kuisisioner yang digunakan dalam penelitian. Jika data tidak diperoleh dengan kuisisioner yang valid dan reliabel maka orang tidak akan begitu yakin terhadap hasil-hasil yang diperoleh ataupun kesimpulan yang ditarik berdasarkan hasil-hasil tersebut.

Alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas suatu kuisisioner adalah angka hasil korelasi antara skor pernyataan dan skor keseluruhan pernyataan responden terhadap informasi dalam kuisisioner. Jenis korelasi yang digunakan adalah korelasi *pearson* antara skor setiap pernyataan dengan skor total item. Cara memperoleh angka korelasi dalam uji validitas dengan alat bantu software SPSS sering dilakukan dengan dua alternatif. Alternatif pertama pengujian validitas dengan SPSS adalah menggunakan angka *r* hasil korelasi *pearson* yang dihasilkan melalui sub menu *correlate* pada pilihan *Bivariate*, sedangkan alternatif kedua adalah menggunakan nilai *r* hasil *Corrected Item Total Correlation* melalui sub menu *Scale* pada pilihan *Reliability Analysis*.

Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya dan tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengertian bahwa hasil pengukuran yang didapatkan merupakan ukuran yang benar dari sesuatu yang diukur. Salah satu metode pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach*. Standar yang digunakan dalam

menentukan reliabel dan tidaknya suatu instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai r hitung dengan r tabel pada taraf kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*, maka nilai r hitung diwakili oleh nilai Alpha. Apabila alpha hitung lebih besar daripada r table dan alpha hitung bernilai positif, maka suatu instrumen penelitian dapat disebut *reliable*.

E. ANALISIS DATA

Pola hubungan antara variabel bebas dan variabel tak bebas ditunjukkan dengan analisis regresi berganda yang persamaannya dapat dimodelkan sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \delta$$

Dimana:

Y	: Kinerja
b_0	: konstanta (intersep)
b_1, b_2, b_3, b_4	: koefisien regresi
X_1	: Kepemimpinan
X_2	: Motivasi
X_3	: Pelatihan
X_4	: Lingkungan Kerja
δ	: Error

Pengujian hubungan antara variabel kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja dengan variabel kinerja secara sendiri-sendiri menggunakan analisis korelasi dengan teknik korelasi produk moment pearson dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum x^2))(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Berdasarkan nilai r yang didapatkan sebagaimana rumus diatas, dilakukan uji hipotesis dengan uji statistik t dengan rumus :

$$t = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Kriteria penolakan dengan menggunakan statistik t : H_0 ditolak jika $t_{hit} > t_{tabel}$

Pengujian hubungan antara variabel kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan dengan variabel kinerja secara bersama-sama menggunakan uji F dengan rumus sebagai berikut:

$$F_{hit} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Dimana:

- F_{hit} : Nilai F hitung
- R : konstanta (intersep)
- k : jumlah variabel independen
- n : jumlah anggota sampel

Kriteria penolakan H₀ ditolak jika F_{hit} > F_{tabel}

BAB IV GAMBARAN UMUM KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA

A. SEJARAH SINGKAT

Dilihat dari sejarahnya, kelembagaan resmi yang mengurus pemuda dan olahraga telah ada sejak awal kemerdekaan Indonesia. Pada kabinet pertama yang dibentuk pada tanggal 19 Agustus 1945, kegiatan olahraga dan pendidikan berada dibawah Menteri Penerangan yang pada saat itu dipimpin oleh Menteri Ki Hajar Dewantoro. Istilah pendidikan jasmani dipergunakan dalam lingkungan sekolah sedangkan istilah olahraga digunakan untuk kegiatan olahraga di masyarakat yang berupa cabang-cabang olahraga. Usia kabinet pertama yang kurang dari tiga bulan kemudian diganti dengan Kabinet II yang berbentuk parlementer di bawah kepemimpinan Perdana Menteri Sutan Sjahrir yang dilantik pada tanggal 14 November 1945.

Pembentukan kementerian khusus yang mengurus bidang pemuda dan olahraga dimulai pada Kabinet Syahrir II yang dilantik pada tanggal 29 Juni 1946. Kementerian khusus yang mengurus pemuda pada saat itu dijabat oleh Wikana. Secara lengkap daftar menteri Pemuda dan Olahraga Indonesia sejak awal masa kemerdekaan hingga saat ini ditampilkan pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1. Daftar Menteri Pemuda dan Olahraga Indonesia

NAMA	KABINET	DARI	SAMPAI	NAMA JABATAN
Wikana	Kabinet Syahrir II	29 Juni 1946	2 Oktober 1946	Menteri Negara Urusan Pemuda
Wikana	Kabinet Syahrir III	2 Oktober 1946	27 Juni 1947	Menteri Negara Urusan Pemuda
Wikana	Kabinet Amir Sjarifudin I	3 Juli 1947	11 November 1947	Menteri Negara Urusan Pemuda
Wikana	Kabinet Amir Sjarifudin II	11 November 1947	29 Januari 1948	Menteri Negara Urusan Pemuda
Supeno	Kabinet Hatta I	29 Januari 1948	4 Agustus 1949	Menteri Pembangunan/Pemuda
Maladi	Kabinet Dwikora I	27 Agustus 1964	21 Februari 1966	Menteri Olahraga
Maladi	Kabinet Dwikora II	21 Februari 1966	27 Maret 1966	Menteri Olahraga
dr. Abdul Gafur	Kabinet	29 Maret	19 Maret	Menteri Muda Urusan

NAMA	KABINET	DARI	SAMPAI	NAMA JABATAN
	Pembangunan III	1978	1983	Pemuda
dr. Abdul Gafur	Kabinet Pembangunan IV	19 Maret 1983	21 Maret 1988	Menteri Negara Pemuda dan Olahraga
Ir. Akbar Tanjung	Kabinet Pembangunan V	21 Maret 1987	17 Maret 1993	Menteri Negara Pemuda dan Olahraga
Hayono Isman	Kabinet Pembangunan VI	17 Maret 1993	16 Maret 1998	Menteri Negara Pemuda dan Olahraga
H.R. Agung Laksono	Kabinet Pembangunan VII	16 Maret 1998	21 Mei 1998	Menteri Negara Pemuda dan Olahraga
Drs. Mahadi Sinambela	Kabinet Reformasi Pembangunan	23 Mei 1998	26 Oktober 1999	Menteri Negara Pemuda dan Olahraga
-	Kabinet Persatuan Nasional	26 Oktober 1999	9 Agustus 2001	Dihapuskan
-	Kabinet Gotong Royong	9 Agustus 2001	20 Oktober 2004	Dihapuskan
Adhyaksa Dault, S.H., M.Si.	Kabinet Indonesia Bersatu	21 Oktober 2004	22 Oktober 2009	Menteri Negara Pemuda dan Olahraga
Andi Mallarangeng	Kabinet Indonesia Bersatu II	22 Oktober 2009	sekarang	Menteri Pemuda dan Olahraga

Sumber : Website Kementerian Pemuda dan Olahraga
(<http://www.kemenpora.go.id/index/profil>)

B. VISI DAN MISI

Dalam Rencana Strategis Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2010-2014, disebutkan visi dan misi Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah sebagai berikut :

▪ Visi:

“Mewujudkan Kepemudaan dan Keolahragaan yang Berdaya Saing”.

Berdaya saing dalam lingkup kepemudaan mengandung arti memiliki kemampuan berkompetisi yang dihasilkan melalui pola pengaderan dan peningkatan potensi pemuda secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan sesuai dengan metode pendidikan, pelatihan, pemagangan, pembimbingan, pendampingan, serta pemanfaatan kajian, kemitraan, dan sentra pemberdayaan pemuda yang terus-menerus dikembangkan sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dalam menciptakan nilai tambah kepemudaan di berbagai bidang pembangunan, serta peningkatan akhlak mulia dan prestasi pemuda Indonesia di kancah kompetisi global.

Berdaya saing dalam lingkup keolahragaan mengandung arti memiliki kemampuan berkompetisi yang dihasilkan melalui pola pembinaan dan pengembangan pelaku, ketenagaan, pengorganisasian, pendanaan, pola pelatihan, penghargaan, prasarana, dan sarana olahraga secara berjenjang dan berkelanjutan sesuai dengan metode penataran, pelatihan, penyuluhan, pembimbingan, pemasyarakatan, perintisan, penelitian, uji coba, dan kompetisi yang telah menerapkan manajemen dan iptek olahraga modern, serta pemanfaatan bantuan, pemudahan, dan sentra keolahragaan sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dalam kompetisi bertaraf regional atau internasional.

▪ Misi:

“Meningkatkan Daya Saing Kepemudaan dan Keolahragaan”.

Misi Kementerian Pemuda dan Olahraga tahun 2010-2014 mengandung arti:

- 1) Meningkatkan potensi sumber daya kepemudaan dengan memanfaatkan kemitraan lintas sektoral, antar tingkat pemerintahan, dan kemasyarakatan untuk mendukung penyadaran dan pemberdayaan pemuda melalui peningkatan wawasan, inventarisasi potensi, kapasitas keilmuan, kapasitas keimanan, kreativitas, dan kemampuan berorganisasi pemuda sehingga pemuda dapat meningkatkan partisipasi, Pengaruh kepemimpinan ..., Haidir, PPs-UI, 2011

peran aktif, dan produktivitas dalam membangun dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara;

- 2) Mewujudkan pemuda maju, berkarakter, berkapasitas, dan berdaya saing melalui penyiapan pemuda kader sesuai karakteristik pemuda yang memiliki semangat kejuangan, kesukarelaan, tanggung jawab, dan ksatria serta memiliki sikap kritis, idealis, inovatif, progresif, dinamis, reformis, dan futuristik tanpa meninggalkan akar budaya bangsa Indonesia yang tercermin dalam ke-bhinnekatunggalika-an untuk mendukung pengembangan pendidikan, kepemimpinan, kewirausahaan, kepeloporan, dan kesukarelawan pemuda diberbagai bidang pembangunan, termasuk penugasan khusus bagi pengembangan kepanduan/kepramukaan sebagai wadah pengaderan calon pemimpin bangsa;
- 3) Meningkatkan potensi sumberdaya keolahragaan dengan memanfaatkan kemitraan lintas sektoral, antar tingkat pemerintahan, dan kemasyarakatan untuk mendukung pemassalan, pembudayaan, serta pengembangan industri dan sentra-sentra olahraga melalui pengenalan olahraga kepada keluarga, satuan pendidikan, dan masyarakat luas sehingga masyarakat gemar melakukan kegiatan olahraga atas kehendak sendiri serta pemasyarakatan olahraga sebagai kebiasaan hidup sehat dan aktif sesuai dengan kondisi dan nilai budaya masyarakat setempat sehingga masyarakat memperoleh tingkat kebugaran jasmani, kesehatan, kegembiraan, dan hubungan sosial yang berkualitas; dan
- 4) Mewujudkan olahragawan yang berprestasi pada kompetisi bertaraf regional dan internasional melalui peningkatan kemampuan dan potensi olahragawan muda potensial dan olahragawan andalan nasional secara sistematis, terpadu, berjenjang, dan berkelanjutan serta pemanfaatan iptek olahraga modern untuk mendukung pembibitan olahragawan berbakat dan peningkatan mutu pelatih bertaraf internasional pada pembinaan prestasi olahraga.

C. LOGO DAN MAKNANYA

Logo yang digunakan Kementerian Pemuda dan Olahraga telah diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia Nomor 0016 Tahun 2010 tentang Logo Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia dan Penggunaannya. Logo Kementerian Pemuda dan Olahraga dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1. Logo Kementerian Pemuda dan Olahraga

Rangkaian warna dan makna dari logo Kementerian Pemuda dan Olahraga dijelaskan sebagai berikut:

	<p>Tangan Kanan Mengepal : Merupakan wujud Tekad, Semangat, Kokoh, Teguh, Kemauan kuat Pemuda untuk menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 serta Bhineka Tunggal Ika</p> <p>Tiga pilar pada tangan mengepal mempunyai makna ketiga peristiwa sejarah yaitu: Kebangkitan Nasional 1908, Sumpah Pemuda 1928 dan Kemerdekaan Indonesia 1945 yang Pelaku utamanya adalah Pemuda.</p> <p>Warna Biru mempunyai makna lambang/symbolik : Keliasan Pandangan dan Pikiran, Smart, Bergerak Maju, Inovatif dan Inspiratif, Kedewasaan, Kematangan, Penguasaan Ilmu Pengetahuan, dan Dinamis</p>
	<p>Api Obor merupakan perwujudan semangat/spirit Nasionalisme yang tak pernah padam sejak dikobarkan oleh Boedi Oetomo tahun 1908 yang menjadi momentum Kebangkitan Indonesia sebagai Bangsa(Nation)</p>

	<p>Tiga Cincin warna Merah melambangkan semangat Kesatuan untuk mengembangkan ruang lingkup bidang Olahraga : Olahraga Pendidikan, Olahraga Rekreasi dan Olahraga Prestasi serta Semangat untuk mengharumkan dan memperjuangkan kehormatan Bangsa Indonesia dan mendorong Keolahragaan Nasional yang bertujuan inemelihara dan meningkatkan kesehatan dan kebugaran, prestasi, kualitas manusia, menanamkan nilai moral dna akhlak mulia, sportivitas, disiplin, mempererat dna membina Persatuan dan Kesatua Bangsa, memperkukuh Ketahanan Nasional, serta mengangkat harkat dan martabat dan kehormatan bangsa</p>
	<p>Lingkaran oval : Lingkaran adalah bentuk bidang yang sempurna, ini menggambarkan bahwa Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah Lembaga Negara yang Solid, Kokoh, Kuat, Smart, Bernurani, Berdedikasi Tinggi yang membidangi Pemuda dan Olahraga yang dilandasi oleh rasa cinta dan tanggungjawab demi bakti kepada Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia.</p> <p>Warna Merah mempunyai makna kekuatan, kemampuan, dan semangat yang tidak pernah pudar untuk terus memperjuangkan, mempertahankan, serta menumbuhkembangkan Potensi Pemuda dan semangat Olahraga Indonesia untuk terus mengukur prestasi dalam bidang-bidang pembangunan dan prestasi di bidang keolahragaan.</p> <p>Warna Putih mempunyai arti niat suci tulus ikhlas sebagai landasan pijak dalam semua gerak langkah Kemenpora untuk berkarya nyata dalam mengemba amanah Bangsa Indonesia untu menjadi Bangsa yang Besar, Bermartabat, Berbudaya dan Disegani di Dunia</p>

Sumber : <http://www.kemenpora.go.id/index/profil>

D. TUGAS DAN FUNGSI

Dasar hukum mengenai tugas, fungsi, dan tata kerja Kementerian Pemuda dan Olahraga terdapat dalam Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor 193 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemuda dan Olahraga. Pada Bab I UU tersebut dijelaskan mengenai kedudukan, tugas, dan fungsi Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai berikut: Kementerian Pemuda dan Olahraga berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Pemuda dan Olahraga dipimpin oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga. Kementerian Pemuda

dan Olahraga mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang pemuda dan olahraga dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Kementerian Pemuda dan Olahraga Memiliki 7 (tujuh) unit kerja setingkat eselon I. Ketujuh unit kerja tersebut adalah : Sekretariat Kementerian, Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda, Deputi Bidang Pengembangan Pemuda, Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga, Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga, Deputi Bidang Harmonisasi dan Kemitraan, dan Inspektorat. Tugas dan fungsi masing-masing unit kerja tersebut dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1) Sekretariat Kementerian

Tugas :

Melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga

Fungsi :

- a. Koordinasi kegiatan Kementerian Pemuda dan Olahraga;
- b. Koordinasi dan penyusunan rencana dan program Kementerian Pemuda dan Olahraga;
- c. pPmbinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip dan dokumentasi Kementerian Pemuda dan Olahraga;
- d. Pembinaan dan penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerja sama, dan hubungan masyarakat;
- e. Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum;
- f. Penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara; dan
- g. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga

2) Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda (Deputi I)

Tugas :

Menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda;
- b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan pemuda;
- c. Pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pemberdayaan pemuda; dan
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

3) Deputi Bidang Pengembangan Pemuda (Deputi II)

Tugas :

Menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan pemuda

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang pengembangan pemuda;
- b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan pemuda;
- c. Pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pengembangan pemuda; dan
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga

4) Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga (Deputi III)

Tugas :

Menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga;
- b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembudayaan olahraga;
- c. Pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang pembudayaan olahraga; dan

- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga.

5) Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga (Deputi IV)

Tugas :

Menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan prestasi olahraga

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang peningkatan prestasi olahraga;
- b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan prestasi olahraga;
- c. Pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang peningkatan prestasi olahraga; dan
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga

6) Deputi Bidang Harmonisasi dan Kemitraan (Deputi V)

Tugas :

Menyiapkan perumusan kebijakan dan koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang harmonisasi dan kemitraan

Fungsi :

- a. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang harmonisasi dan kemitraan;
- b. Koordinasi pelaksanaan kebijakan di bidang harmonisasi dan kemitraan;
- c. Pemantauan, analisis, evaluasi, dan pelaporan tentang masalah atau kegiatan di bidang harmonisasi dan kemitraan; dan
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Negara Pemuda dan Olahraga

7) Inspektorat

Tugas :

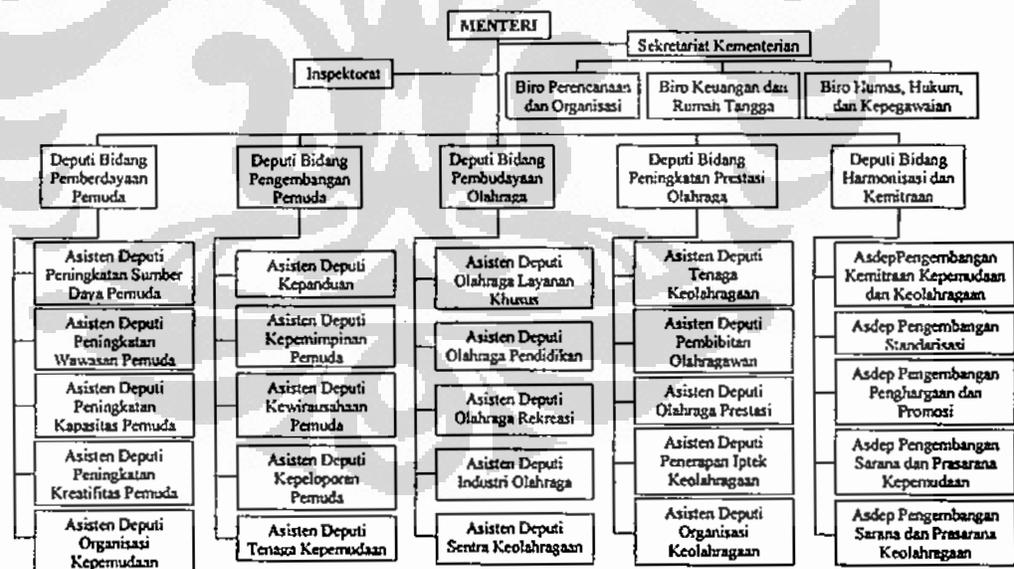
Melaksanakan pengawasan intern di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Fungsi :

- Penyiapan perumusan kebijakan pengawasan intern;
- Pelaksanaan pengawasan intern terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga;
- Penyusunan laporan hasil pengawasan; dan
- Pelaksanaan administrasi Inspektorat

E. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi Kementerian Pemuda dan Olahraga berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor 193 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Kementerian Pemuda dan Olahraga

BAB V PEMBAHASAN

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Kuesioner yang berhasil dikumpulkan sebanyak 74 kuesioner. Meskipun jumlah kuesioner yang terkumpul kurang dari jumlah yang direncanakan yaitu sebanyak 83 kuesioner, tetapi jumlah sampel masih memenuhi syarat untuk dianalisis berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gey dalam Umar (2001:108) bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan rancangan penelitian yang digunakan pada metode korelasional adalah minimum sebanyak 30 subyek dan 10% dari populasi. Karakteristik responden yang terpilih dapat ditampilkan sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

Responden berasal dari 7 (tujuh) unit kerja eselon I pada Kementerian Pemuda dan Olahraga. Banyaknya responden pada masing-masing unit kerja dapat dilihat pada tabel 5.1. Berdasarkan tabel 5.1. terlihat rincian jumlah responden pada masing-masing unit kerja adalah: Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda (Deputi I) sebanyak 12 orang, Deputi Bidang Pengembangan Pemuda (Deputi II) sebanyak 16 orang, Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga (Deputi III) sebanyak 8 orang, Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga (Deputi IV) sebanyak 8 orang, Deputi Bidang Harmonisasi dan Kemitraan (Deputi V) sebanyak 10 orang, Sekretariat sebanyak 16 orang, dan Inspektorat sebanyak 4 orang.

Ukuran sampel pada masing-masing unit kerja diambil dengan mempertimbangkan proporsi populasi pegawai pada unit kerja tersebut. Dengan demikian sampel yang diambil diharapkan dapat mewakili populasi.

Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

NO	UNIT KERJA	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	Deputi I	12	16,2
2	Deputi II	16	21,6

NO	UNIT KERJA	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
3	Deputi III	8	10,8
4	Deputi IV	8	10,8
5	Deputi V	10	13,5
6	Sekretariat	16	21,6
7	Inspektorat	4	5,4
JUMLAH		74	100,0

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri dari 50 orang (67,4%) laki-laki dan 24 orang (32,4%) perempuan. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	FREKUENSI (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	Laki-Laki	50	67,4
2	Perempuan	24	32,4
JUMLAH		74	100,0

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia, responden paling banyak berada pada usia 21-30 tahun, yaitu sebanyak 28 orang (37,8%). Responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 12 orang (16,2%) dan berusia 41-50 tahun sebanyak 19 orang (25,7%). Responden yang berusia 51-60 tahun sebanyak 8 orang (10,8%). Terdapat 7 orang (9,5%) yang tidak memberikan jawaban pada pertanyaan tentang usia. Karakteristik responden berdasarkan usia secara rinci dapat dilihat pada tabel 5.3.

Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

NO	USIA	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	21 - 30 tahun	28	37,8
2	31 - 40 tahun	12	16,2
3	41 - 50 tahun	19	25,7

NO	USIA	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
4	51 – 60 tahun	8	10,8
5	Tidak menjawab	7	9,5
JUMLAH		74	100,0

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sebanyak 42 orang (56,8%) responden yang terpilih memiliki pendidikan terakhir S1 dan 14 orang (18,9%) berpendidikan terakhir S2. Sebanyak 4 orang (5,4%) yang berpendidikan terakhir diploma (D3). Responden yang hanya menamatkan pendidikannya pada tingkat SMU sebanyak 7 orang (9,5%). Terdapat 7 orang (9,5%) yang tidak memberikan jawaban pada pertanyaan tentang pendidikan terakhir

Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

NO	PENDIDIKAN TERAKHIR	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	SMU	7	9,5
2	D3	4	5,4
3	S1	42	56,8
4	S2	14	18,9
5	Tidak menjawab	7	9,5
JUMLAH		74	100,0

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Sebanyak 42 orang (56,8%) responden yang terpilih berstatus staf. Sebanyak 23 orang (31,0%) responden merupakan pejabat eselon IV dan 4 orang (5,4%) responden merupakan pejabat eselon III. Karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 5.5.

Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

NO	JABATAN	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	Staf	42	56,8
2	Eselon IV	23	31,0

NO	JABATAN	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
3	Eselon III	4	5,4
4	Tidak menjawab	5	5,8
JUMLAH		74	100,0

6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran masa kerja responden terlihat pada tabel 5.6. Responden yang masa kerjanya kurang dari 10 tahun sebanyak 33 orang (44,6%). Responden yang masa kerjanya antara 11-20 tahun sebanyak 10 orang (13,5%). Responden yang masa kerjanya 21-30 tahun sebanyak 15 orang (20,3%). Responden yang masa kerjanya diatas 30 tahun sebanyak 1 orang (1,4%). Responden yang tidak menjawab pertanyaan terhadap masa kerja sebanyak 15 orang (20,3%).

Tabel 5.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

NO	MASA KERJA	UKURAN SAMPEL (ORANG)	PROSENTASE (%)
1	1 – 10 tahun	33	44,6
2	11 – 20 tahun	10	13,5
3	21 – 30 tahun	15	20,3
4	31 – 40 tahun	1	1,4
5	Tidak menjawab	15	20,3
JUMLAH		74	100,0

B. HASIL UJI INSTRUMEN

Uji validitas dilakukan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam penelitian sehingga dapat diketahui ketelitian dan ketepatan mengukur apa yang semestinya diukur. Cara pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95%. Pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. Pada penelitian ini, dengan jumlah sampel sebanyak 74 orang dan $\alpha = 5\%$ maka nilai r_{tabel} adalah sebesar 0,229.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menjamin suatu instrumen yang digunakan bersifat handal, konsisten, dan stabil sehingga apabila digunakan

berkali-kali akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat uji statistik *cronbach alpha*. Pengujian dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Sekaran dalam Wijaya, 2011:112).

Hasil pengujian validitas dan realibilitas variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Item instrumen dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{tabel} pada $n = 74$ dan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 0,229. Uji validitas terhadap variabel Kepemimpinan ditampilkan pada tabel 5.7. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa semua item pernyataan pada variabel Kepemimpinan (X_1) adalah valid sehingga layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 5.7. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

NO	ITEM PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	KESIMPULAN
1	K.1	0,652	0,229	Valid
2	K.2	0,729	0,229	Valid
3	K.3	0,596	0,229	Valid
4	K.4	0,624	0,229	Valid
5	K.5	0,702	0,229	Valid
6	K.6	0,584	0,229	Valid
7	K.7	0,693	0,229	Valid
8	K.8	0,641	0,229	Valid
9	K.9	0,749	0,229	Valid
10	K.10	0,816	0,229	Valid
11	K.11	0,541	0,229	Valid
12	K.12	0,586	0,229	Valid
13	K.13	0,640	0,229	Valid
14	K.14	0,608	0,229	Valid
15	K.15	0,698	0,229	Valid

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan aplikasi SPSS, didapatkan nilai *cronbach alpha* pada variabel Kepemimpinan sebesar 0,928. Nilai tersebut lebih besar daripada 0,7 sehingga disimpulkan bahwa

penyataan-pernyataan tentang Variabel Kepemimpinan dalam kuesioner telah reliabel.

Tabel 5.8. Uji Realibilitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

JUMLAH PERNYATAAN	NILAI CRONBACH ALPHA	KESIMPULAN
15 pernyataan	0,928	Reliabel

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi

Uji validitas pada variabel Motivasi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Item instrumen dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{tabel} pada $n = 74$ dan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 0,229. Uji validitas terhadap Variabel Motivasi ditampilkan pada tabel 5.9. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa semua item pernyataan pada variabel Motivasi (X_2) adalah valid. Dengan demikian semua item pernyataan tersebut layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 5.9. Uji Validitas Variabel Motivasi (X_2)

NO	ITEM PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	KESIMPULAN
1	M.16	0,497	0,229	Valid
2	M.17	0,596	0,229	Valid
3	M.18	0,572	0,229	Valid
4	M.19	0,702	0,229	Valid
5	M.20	0,586	0,229	Valid
6	M.21	0,732	0,229	Valid
7	M.22	0,579	0,229	Valid
8	M.23	0,745	0,229	Valid
9	M.24	0,628	0,229	Valid
10	M.25	0,618	0,229	Valid
11	M.26	0,348	0,229	Valid
12	M.27	0,641	0,229	Valid
13	M.28	0,679	0,229	Valid
14	M.29	0,692	0,229	Valid
15	M.30	0,566	0,229	Valid

Nilai *cronbach alpha* pada variabel Motivasi berdasarkan hasil olahan dengan menggunakan aplikasi SPSS adalah sebesar 0,909. Nilai tersebut lebih besar daripada 0,7 sehingga disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan tentang Variabel Motivasi dalam kuesioner telah reliabel.

Tabel 5.10. Uji Realibilitas Variabel Motivasi (X_2)

JUMLAH PERNYATAAN	NILAI CRONBACH ALPHA	KESIMPULAN
15 pernyataan	0,909	Reliabel

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatihan

Hasil uji validitas pada variabel Pelatihan ditampilkan pada tabel 5.11. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa semua item pernyataan pada variabel Pelatihan (X_3) adalah valid. Hasil ini membuktikan bahwa semua item pernyataan tentang Variabel Penelitian layak digunakan.

Tabel 5.11. Uji Validitas Variabel Pelatihan (X_3)

NO	ITEM PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	KESIMPULAN
1	P.31	0,627	0,229	Valid
2	P.32	0,658	0,229	Valid
3	P.33	0,706	0,229	Valid
4	P.34	0,663	0,229	Valid
5	P.35	0,615	0,229	Valid
6	P.36	0,552	0,229	Valid
7	P.37	0,761	0,229	Valid
8	P.38	0,653	0,229	Valid

Nilai *cronbach alpha* pada variabel Pelatihan berdasarkan hasil olahan dengan menggunakan aplikasi SPSS adalah sebesar 0,883. Nilai tersebut lebih besar daripada 0,7 sehingga disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan tentang Variabel Pelatihan telah reliabel.

Tabel 5.12. Uji Realibilitas Variabel Pelatihan (X_3)

JUMLAH PERNYATAAN	NILAI CRONBACH ALPHA	KESIMPULAN
8 pernyataan	0,883	Reliabel

4. Validitas dan Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Uji validitas pada variabel Lingkungan Kerja dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Item instrumen dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{tabel} pada $n = 74$ dan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 0,229. Uji validitas terhadap variabel Lingkungan Kerja ditampilkan pada tabel 5.13. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa terdapat satu item pernyataan pada Variabel Lingkungan Kerja (X_4) yang tidak valid yaitu pernyataan nomor 40 (L.40). Dengan demikian, item pernyataan tersebut tidak akan digunakan dalam pembahasan selanjutnya.

Tabel 5.13. Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (L)

NO	ITEM PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	KESIMPULAN
1	L.39	0,368	0,229	Valid
2	L.40	0,195	0,229	Tidak Valid
3	L.41	0,583	0,229	Valid
4	L.42	0,459	0,229	Valid
5	L.43	0,409	0,229	Valid
6	L.44	0,578	0,229	Valid
7	L.45	0,404	0,229	Valid
8	L.46	0,279	0,229	Valid
9	L.47	0,637	0,229	Valid
10	L.48	0,717	0,229	Valid
11	L.49	0,649	0,229	Valid

Nilai *cronbach alpha* pada variabel Lingkungan Kerja berdasarkan hasil olahan dengan menggunakan aplikasi SPSS adalah sebesar 0,818. Nilai tersebut lebih besar daripada 0,7 sehingga disimpulkan bahwa pernyataan tentang Variabel Lingkungan Kerja dalam kuesioner telah reliabel.

Tabel 5.14. Uji Realibilitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

JUMLAH PERNYATAAN	NILAI CRONBACH ALPHA	KESIMPULAN
11 pernyataan	0,818	Reliabel

5. Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja

Uji validitas pada variabel Kinerja dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Item instrumen dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai r_{tabel} pada $n = 74$ dan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 0,229. Uji validitas terhadap variabel Kinerja ditampilkan pada tabel 5.15. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa semua item pernyataan pada variabel Kinerja (Y) adalah valid. Dengan kata lain, semua pernyataan tentang Variabel Kinerja layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 5.15. Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

NO	ITEM PERTANYAAN	r_{hitung}	r_{tabel}	KESIMPULAN
1	Y.50	0,498	0,229	Valid
2	Y.51	0,607	0,229	Valid
3	Y.52	0,566	0,229	Valid
4	Y.53	0,710	0,229	Valid
5	Y.54	0,653	0,229	Valid
6	Y.55	0,538	0,229	Valid
7	Y.56	0,449	0,229	Valid
8	Y.57	0,547	0,229	Valid
9	Y.58	0,358	0,229	Valid
10	Y.59	0,480	0,229	Valid
11	Y.60	0,641	0,229	Valid
12	Y.61	0,349	0,229	Valid
13	Y.62	0,388	0,229	Valid
14	Y.63	0,490	0,229	Valid
15	Y.64	0,339	0,229	Valid
16	Y.65	0,553	0,229	Valid

Nilai *cronbach alpha* pada variabel Kinerja berdasarkan hasil olahan dengan menggunakan aplikasi SPSS adalah sebesar 0,859. Nilai tersebut lebih besar daripada 0,7 sehingga disimpulkan bahwa pernyataan tentang Variabel Kinerja sudah reliabel.

Tabel 5.16. Uji Realibilitas Variabel Kinerja (Y)

JUMLAH PERNYATAAN	NILAI CRONBACH ALPHA	KESIMPULAN
16 pernyataan	0,859	Reliable

C. ANALISIS DATA

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Pengujian untuk melihat pengaruh variabel kepemimpinan secara parsial terhadap variabel kinerja dilakukan dengan uji t. Hipotesis uji adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Kriteria pengujian :

H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig. < 0,05$

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $sig. > 0,05$

Hasil uji t Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga ditunjukkan pada tabel 5.17. Nilai t_{hitung} sebesar 9,501 sedangkan nilai t_{tabel} ($df=72$, $\alpha=0,05$) sebesar 1,993 sehingga H_0 ditolak. Koefisien regresi bertanda positif (sebesar 0,595) menunjukkan bahwa antara Variabel Kepemimpinan dan Variabel Kinerja memiliki hubungan yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Kesimpulan penelitian ini memperkuat teori yang telah dibahas sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Hicks dan Gullet (1975) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hicks

dan Gullet (1975) menyatakan bahwa salah satu peran pemimpin adalah sebagai katalisator atau dengan kata lain pemimpin berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada dan berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat dan semaksimal mungkin.

Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tanti Sumartini (2004) yang meneliti hubungan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI dan penelitian yang dilakukan oleh Dani Yekti Rahajeng (2008) yang meneliti pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja Direktorat Jenderal Imigrasi. Dalam penelitian tersebut, kedua peneliti menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memperbaiki kualitas kepemimpinan. Diantara faktor-faktor kepemimpinan yang dirasakan sudah baik adalah sikap disiplin pimpinan dalam bekerja, komitmen pimpinan yang tinggi terhadap pekerjaan, dukungan pimpinan terhadap keinginan bawahan untuk maju dan berkembang, dan kejujuran pimpinan dalam bekerja. Sementara faktor-faktor kepemimpinan yang masih perlu untuk ditingkatkan adalah: kepedulian pimpinan terhadap masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, keberanian pimpinan dalam mengambil resiko demi pengembangan organisasi, dukungan pimpinan terhadap ide dan inovasi pegawai dalam bekerja, dan adanya perhatian terhadap keinginan dan aspirasi dari bawahan.

Tabel 5.17. Hasil uji t variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,305	,261		5,004	,000
	Kepemimpinan	,595	,063	,746	9,501	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Seperti yang telah dilakukan pada pengujian Variabel Kepemimpinan, pengujian Variabel Motivasi terhadap variabel kinerja juga dilakukan dengan uji t. Hipotesis uji adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Kriteria pengujian :

H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau sig. $< 0,05$

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau sig. $> 0,05$

Hasil uji t pada tabel 5.18 menunjukkan nilai t_{hitung} adalah 11,888 yang lebih besar daripada nilai t_{tabel} yang nilainya adalah 1,993 sehingga H_0 ditolak. Koefisien regresi yang nilainya 0,597 menunjukkan hubungan yang positif antara Variabel Motivasi dan Variabel Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Artinya faktor-faktor motivasi apabila ditingkatkan akan berperan dalam meningkatkan kinerja. Demikian pula sebaliknya, jika faktor-faktor motivasi menurun akan dapat menyebabkan penurunan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Kesimpulan penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995) yang menyatakan perbedaan hasil yang diperoleh seseorang tidak hanya disebabkan oleh kemampuan mereka dalam melakukan sesuatu, tetapi juga motivasi mereka melaksanakan sesuatu. Motivasi dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang luhur, meningkatkan kerjasama dan semangat kerja

Penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara motivasi dan kinerja dilakukan oleh Tanti Sumartini (2004). Tanti sumartini (2004) melakukan penelitian yang berjudul Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus tentang Kinerja Pegawai Setjen DPR RI di lingkungan Biro Persidangan). Penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi dengan kinerja.

Terdapat beberapa faktor-faktor motivasi yang dirasakan masih perlu untuk ditingkatkan, diantaranya: pendapatan, peraturan mengenai jam kerja, proses pelimpahan wewenang dan tugas dari atasan kepada bawahan, upaya pengembangan karir yang terencana dengan baik, dan kesesuaian antara pekerjaan yang dilaksanakan dengan kemampuan yang dimiliki. Faktor-faktor motivasi yang dirasakan sudah memuaskan adalah: kesempatan untuk mengutarakan pendapat/usulan, penghargaan atas prestasi kerja, hubungan kerja yang baik antara sesama pegawai.

Tabel 5.18. Hasil Uji t Variabel Motivasi terhadap Kinerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,482	,194		7,647	,000
	Motivasi	,597	,050	,814	11,888	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Hipotesis yang diuji pada pengujian pengaruh Variabel Pelatihan secara parsial terhadap Variabel Kinerja adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara

Pemuda dan Olahraga

Kriteria pengujian :

Ho ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig. < 0,05$

Ho diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $sig. > 0,05$

Hasil pengujian memberikan kesimpulan tolak Ho karena t_{hitung} yang nilainya 7,712 lebih besar daripada t_{tabel} yang nilainya 1,993. Nilainya koefisien regresi sebesar 0,555 menunjukkan hubungan yang positif antara Variabel Pelatihan dan Variabel Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Perhatian yang memadai terhadap kegiatan pelatihan dapat berperan terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Notosemto (1996) yang menyatakan bahwa pelatihan yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan timbal balik bagi yang positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Nitisemto (1996) menyebutkan tujuan yang akan dicapai dengan mengadakan pelatihan, diantaranya: pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik, penggunaan bahan dapat lebih dihemat, penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama, angka kecelakaan diharapkan lebih kecil, tanggung jawab diharapkan lebih besar, biaya produksi diharapkan lebih rendah, dan kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin. Flippo (1996) menyatakan bahwa program-program pelatihan akan memberikan manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktifitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri kondisi-kondisi eksternal yang terus berubah.

Kesimpulan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Noornissa Sarah Ginanjar (2009) yang meneliti hubungan antara pelatihan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan front office di Novotel Nusa Dua Bali. Berdasarkan hasil pengujian dengan

menggunakan uji spearman rank didapatkan kesimpulan bahwa pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pelatihan yang selama ini dilakukan telah dapat meningkatkan pengetahuan serta membantu karyawan menjaga hubungan baik dengan orang lain dalam pekerjaannya. Hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam pelaksanaan program pelatihan pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah hendaknya pelatihan yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Besarnya beban pekerjaan hendaknya dapat didukung dengan pelatihan yang memadai. Dengan demikian, diharapkan terjadi peningkatan kinerja pegawai setelah mengikuti suatu program pelatihan.

Tabel 5.19. Hasil Uji t Variabel Pelatihan terhadap Kinerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,679	,273		6,155	,000
	Pelatihan	,555	,072	,673	7,712	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis yang diuji pada pengujian pengaruh Variabel Lingkungan Kerja secara parsial terhadap Variabel Kinerja adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Variabel Lingkungan Kerja terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Variabel Lingkungan Kerja terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Kriteria pengujian :

H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig. < 0,05$

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $sig. > 0,05$

Pengaruh kepemimpinan ..., Haidir, PPs-UI, 2011

Nilai t_{hitung} pada tabel 5.20 adalah 4,641 yang berarti lebih besar daripada t_{tabel} yang nilainya 1,993 sehingga H_0 ditolak. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan hubungan positif antara Variabel Lingkungan Kerja dan Variabel Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara lingkungan kerja dengan kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak nyaman akan menimbulkan gangguan dalam bekerja sehingga pekerjaan tidak dapat dilaksanakan secara maksimal.

Hasil kesimpulan tentang adanya pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Niiisemito (1996) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi semangat kerja. Lingkungan kerja yang baik akan menjadi pendorong bagi semangat dan kegairahan kerja pegawai yang pada akhirnya akan mendorong produktifitas kerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noornissa Sarah Ginanjar (2009) mendapatkan hasil kesimpulan yang sama. Penelitian Noornissa Sarah Ginanjar yang dilakukan pada 31 karyawan *front office* di Notovel Nusa Dua Bali menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor-faktor lingkungan kerja yang dirasakan masih perlu mendapatkan pembenahan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga adalah tata letak penyusunan peralatan/perlengkapan kantor (meja, kursi, buku, dan lain-lain), pewarnaan dinding ruangan kantor, dan sistem ventilasi. Sedangkan faktor-faktor lingkungan kerja yang dirasakan sudah baik adalah kebersihan ruangan dan kondisi penerangan ruangan.

Tabel 5.20. Hasil uji t variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,243	,331		6,788	,000
	Lingkungan_Ker	,408	,088	,480	4,641	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

5. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Sebelum dilakukan analisis untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap Variabel Kinerja, terlebih dahulu dilakukan uji multikolinieritas. Uji multikolinieritas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Metode yang dapat dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- Melihat nilai *Varian Inflation Faktor* (VIF). Jika nilai nilai VIF < 10 maka tingkat kolineritas dapat ditoleransi.
- Menganalisis korelasi antar variabel bebas. Jika antar variabel bebas terdapat korelasi yang cukup tinggi (diatas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

Hasil pengujian multikolinieritas keempat variabel bebas (Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Nilai VIF

Pada tabel 5.21 terlihat nilai-nilai VIF Variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja secara berurutan adalah 2,007, 2,959, 1,877, dan 1,163 yang berarti < 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel-variabel bebas tersebut.

Tabel 5.21. Nilai VIF Variabel-Variabel Bebas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	,498	2,007
	Motivasi	,338	2,959
	Pelatihan	,533	1,877
	Lingkungan_Kerja	,860	1,163

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Nilai Korelasi

Besar nilai korelasi antara variabel-variabel bebas dapat dilihat pada tabel 5.22. Pada tabel tersebut, nilai korelasi antara variabel-variabel bebas masih dapat ditoleransi karena nilai-nilainya masih lebih kecil dari 0,90. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 5.22. Nilai Korelasi Variabel-Variabel Bebas

Correlations					
		Kepemimpinan	Motivasi	Pelatihan	Lingkungan_Kerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,704**	,460**	,316**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,006
	N	74	74	74	74
Motivasi	Pearson Correlation	,704**	1	,681**	,355**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002
	N	74	74	74	74
Pelatihan	Pearson Correlation	,460**	,681**	1	,294*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,011
	N	74	74	74	74
Lingkungan_Kerja	Pearson Correlation	,316**	,355**	,294*	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,002	,011	
	N	74	74	74	74

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa pengujian pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja dilakukan dengan uji Anova (uji F). Hipotesis yang diuji dalam penelitian adalah:

- H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga
- H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja pegawai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga

Kriteria pengujian:

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $sig. F > 0,05$

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig. F < 0,05$

Nilai uji Anova (Uji F) ditunjukkan pada tabel 5.23. Pada tabel tersebut, terlihat nilai sig. F sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Artinya, secara bersama-sama, variabel-variabel bebas (Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja) berpengaruh terhadap Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Tabel 5.23. Hasil Analisis of Varians (ANOVA)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,030	4	2,007	60,827	,000 ^a
	Residual	2,277	69	,033		
	Total	10,307	73			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Motivasi
b. Dependent Variable: Kinerja

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas (independent) dalam menjelaskan kinerja pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga akan diamati melalui adjusted R-square pada nilai koefisien determinasinya. Pada regresi berganda lebih dianjurkan menggunakan nilai adjusted R-Square karena mempertimbangkan varians dari masing-masing variabel independen atau jumlah variabel independen serta jumlah sampel sehingga lebih akurat. Pada tabel 5.24 nilai adjusted R-Square sebesar 0.766, berarti bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja dapat menerangkan variabel Kinerja sebesar 76,6%. Sisanya disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 5.24. Nilai Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,883 ^a	,779	,766	,1816673

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Pelatihan, Kepemimpinan, Motivasi

Koefisien regresi antara variabel-variabel bebas dengan variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel 5.25. Pada tabel tersebut, variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja memiliki nilai sig. t memiliki nilai lebih kecil dari 0.05 sehingga keempat variabel tersebut digunakan dalam persamaan regresi. Akan tetapi nilai sig. t konstanta (intersep) sebesar 0,106 (lebih besar dari 0,05) sehingga tidak dapat dimasukkan dalam persamaan regresi.

Tabel 5.25. Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,398	,243		1,636	,106
	Kepemimpinan	,261	,064	,327	4,081	,000
	Motivasi	,274	,071	,373	3,831	,000
	Pelatihan	,178	,064	,215	2,777	,007
	Lingkungan_Kerja	,154	,052	,181	2,962	,004

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan nilai koefisien pada tabel diatas, persamaan regresi menjadi :

$$Y = 0,261X_1 + 0,274X_2 + 0,178X_3 + 0,154X_4$$

Dimana :

- Y : Kinerja
 X₁ : Kepemimpinan
 X₂ : Motivasi
 X₃ : Pelatihan
 X₄ : Lingkungan Kerja

Dari persamaan tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Koefisien regresi Variabel Kepemimpinan sebesar 0,261. Artinya variabel Kepemimpinan dan variabel Kinerja memiliki hubungan yang positif. Apabila variabel Kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga sebesar 0,261 satuan dengan asumsi nilai variabel yang lain tetap.
- Koefisien regresi variabel Motivasi sebesar 0,274. Artinya variabel Motivasi dan variabel Kinerja memiliki hubungan yang positif. Apabila variabel Motivasi meningkat sebesar 1 satuan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga sebesar 0,274 satuan dengan asumsi nilai variabel yang lain tetap.
- Koefisien regresi variabel Pelatihan sebesar 0,178. Artinya variabel Pelatihan dan variabel Kinerja memiliki hubungan yang positif.

Apabila variabel Pelatihan meningkat sebesar 1 satuan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga sebesar 0,178 satuan dengan asumsi nilai variabel yang lain tetap.

- d. Koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,154. Artinya variabel Lingkungan Kerja dan variabel Kinerja memiliki hubungan yang positif. Apabila variabel Lingkungan Kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga sebesar 0,154 satuan dengan asumsi nilai variabel yang lain tetap.

Berdasarkan hasil pengujian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Hasil ini memberikan kesimpulan yang sama pada pengujian keempat variabel bebas tersebut secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Efektifitas kepemimpinan para atasan, terpenuhinya faktor-faktor motivasi, tersedianya program-program pelatihan, dan lingkungan kerja yang nyaman akan menentukan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Artinya, apabila kepemimpinan para atasan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga semakin baik maka kinerja pegawai/bawahan juga akan semakin meningkat. Demikian pula sebaliknya, jika kepemimpinan para atasan tidak terlaksana dengan baik maka akan berdampak kepada kinerja pegawai yang rendah.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Terpenuhinya faktor-faktor motivasi akan berdampak kepada meningkatnya kinerja pegawai. Akan tetapi jika faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi tidak diperhatikan dengan baik akan berdampak terhadap menurunnya kinerja.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Program pelatihan yang terlaksana dengan baik akan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Lingkungan kerja yang nyaman dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak nyaman akan menimbulkan gangguan dalam bekerja sehingga pekerjaan tidak dapat dilaksanakan secara maksimal.
5. Kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga. Terpenuhinya kebutuhan pegawai akan kepemimpinan baik, terjaminnya faktor-faktor yang mendukung motivasi dalam bekerja, program pelatihan yang terencana dan

terlaksana dengan baik, serta lingkungan kerja yang nyaman berperan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pemuda dan Olahraga.

B. SARAN

Terdapat beberapa saran terkait penelitian ini. Saran diberikan kepada Kementerian Pemuda dan Olahraga dan juga untuk kepentingan ilmiah bagi penelitian selanjutnya.

▪ Saran untuk Kementerian Pemuda dan Olahraga

1. Dari aspek kepemimpinan, faktor-faktor kepemimpinan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga yang masih perlu untuk ditingkatkan adalah: kepedulian pimpinan terhadap masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, keberanian pimpinan dalam mengambil resiko demi pengembangan organisasi, dukungan pimpinan terhadap ide dan inovasi pegawai dalam bekerja, dan adanya perhatian terhadap keinginan dan aspirasi dari bawahan. Para pimpinan di lingkungan Kementerian perlu menunjukkan kepedulian terhadap masalah yang dihadapi bawahan dalam bekerja karena responden memberikan skor terendah pada aspek tersebut. Para pimpinan perlu menciptakan suasana kerja yang penuh suasana kekeluargaan sehingga hubungan kerja dapat terjalin dengan baik dan saling terbuka sehingga setiap permasalahan yang ada dapat diketahui dan ditemukan solusinya.
2. Dari aspek motivasi, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan. Pertama, pendapatan/gaji. Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga memberikan skor terendah pada aspek kepuasan atas pendapatan yang diterima. Responden merasakan pendapatan yang telah diterima belum mencukupi kebutuhan dan belum sesuai dengan beban pekerjaan. Oleh karena itu, sistem penggajian yang berlaku selama ini perlu mendapatkan evaluasi. Sistem penggajian berdasarkan besarnya beban kerja dapat menjadi salah satu alternatif. Kedua, peraturan mengenai jam kerja yang berlaku perlu disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai serta adanya hukuman terhadap pegawai yang

melakukan pelanggaran terhadap jam kerja. Ketiga, upaya pengembangan karir perlu terencana dengan baik agar setiap orang mendapatkan jabatan karena yang bersangkutan memang layak, bukan karena faktor kedekatan dan kekerabatan. Keempat, analisis pemetaan SDM perlu dilakukan dengan baik sehingga setiap pegawai ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Dengan demikian setiap pegawai dapat memberikan kontribusi terbaik karena bekerja sesuai dengan keahliannya.

3. Pelatihan yang dilakukan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Oleh karena itu perlu dipersiapkan perencanaan dan desain terhadap program pelatihan sehingga kegiatan pelatihan dapat tepat guna dan tepat sasaran. Pelaksanaan pelatihan yang selama ini dilaksanakan perlu dievaluasi untuk mengetahui apakah pelatihan yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai ataukah masih ada yang perlu diperbaiki atau ditambahkan.
4. Lingkungan kerja mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja yang selanjutnya turut menentukan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Terdapat tiga hal yang perlu mendapatkan perhatian pada aspek lingkungan kerja dimana responden memberikan skor yang rendah pada hal tersebut. Pertama, tata letak penyusunan peralatan/perlengkapan kantor seperti meja, kursi, buku, dan lain-lain. Pihak yang berwenang perlu mengevaluasi tata letak perlengkapan kantor yang ada. Tata letak alat-alat kantor perlu disesuaikan dengan kebutuhan keamanan, dan kenyamanan dalam bekerja. Kedua, pewarnaan dinding ruangan kantor. Responden merasakan bahwa pewarnaan ruangan belum memberikan kenyamanan yang maksimal dalam bekerja. Ketiga, sistem ventilasi. Sistem ventilasi pada kantor Kementerian Pemuda dan Olahraga dirasakan belum sesuai dengan kondisi yang diinginkan.

▪ **Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

1. Pertanyaan/ Pernyataan yang disusun dalam kuesioner hendaknya dibuat dengan cermat serta meminimalkan potensi subyektifitas responden dalam memberikan jawaban khususnya yang terkait dengan variabel kinerja. Jawaban responden yang tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya dapat menghasilkan kesimpulan yang bias.
2. Metode pengambilan sampel perlu didesain agar menggunakan metode penarikan sampel secara acak (*sampling*). Dengan demikian, sampel yang diambil benar-benar dapat mewakili populasi. Keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian karena kesulitan yang ditemui dilapangan membuat penarikan sampel dilakukan secara metode tidak acak (*non sampling*).

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, Sri Dwi Ari. (2002). *Managing Productive Performance Appraisal : Sebuah Upaya Menjawab Kebutuhan Penilaian Kinerja Karyawan yang Bebas KKN. Jurnal Siasat Bisnis No. 7 Vol. 1 Tahun 2002, Hal. 93-111.*
- Ary, Donald, Luchy Cheser Jacobs, dan Ashgar Razavieh. (2004). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan – Terjemahan oleh H. Arief Furchan, MA, Ph.D.* Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Basri, Moh A. F. dan Veithzal Rivai. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management, Tenth Edition – terjemahan.* Jakarta : Indeks
- Gaspersz, Vincent. (1989). *Statistika untuk Fakultas Ekonomi dan Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial.* Bandung : Armico.
- Fachrunnisa dan Handoko. (2005). Akurasi, Reaksi, dan Persepsi Kegunaan Balikan Penilaian pada Mekanisme Evaluasi Kinerja 360 Derajat. *Jurnal Sosiosains, 18(1), Januari 2005.*
- Flippo, Edwin. (1996). *Personel Management, sixth edition –terjemahan.* Jakarta : Erlangga.
- Ginjar, Noornissa Sarah. (2009). *Hubungan Pelatihan dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan Front Office di Novotel Nusa Dua Bali.* Tesis pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Handoko, Hani. (1985). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : BFFE.
- Hasibuan, Malayu. (1999). *Organisasi dan Motivasi.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul & Blanchard, Ken. (1995). *Manajemen of Organizational Behaviour : Utilizing Human Resources, 4th edition – terjemahan.* Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama.
- Kouzes, James M, Barry Z. Posner. (2004). *The Leadership Challenge,* terjemahan. Jakarta :Erlangga.
- Lind, Douglas A, William G. Marchal, dan Samuel A. Wathen. (2007). *Statistical Techniques in Business and Economics with Global Data Sets, 13th ed-diterjemahkan oleh Chriswan Sungkono.* Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung : Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri.* Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nitosemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia) – cet. 9 Edisi Ketiga.* Jakarta : Ghalia Indonesia.

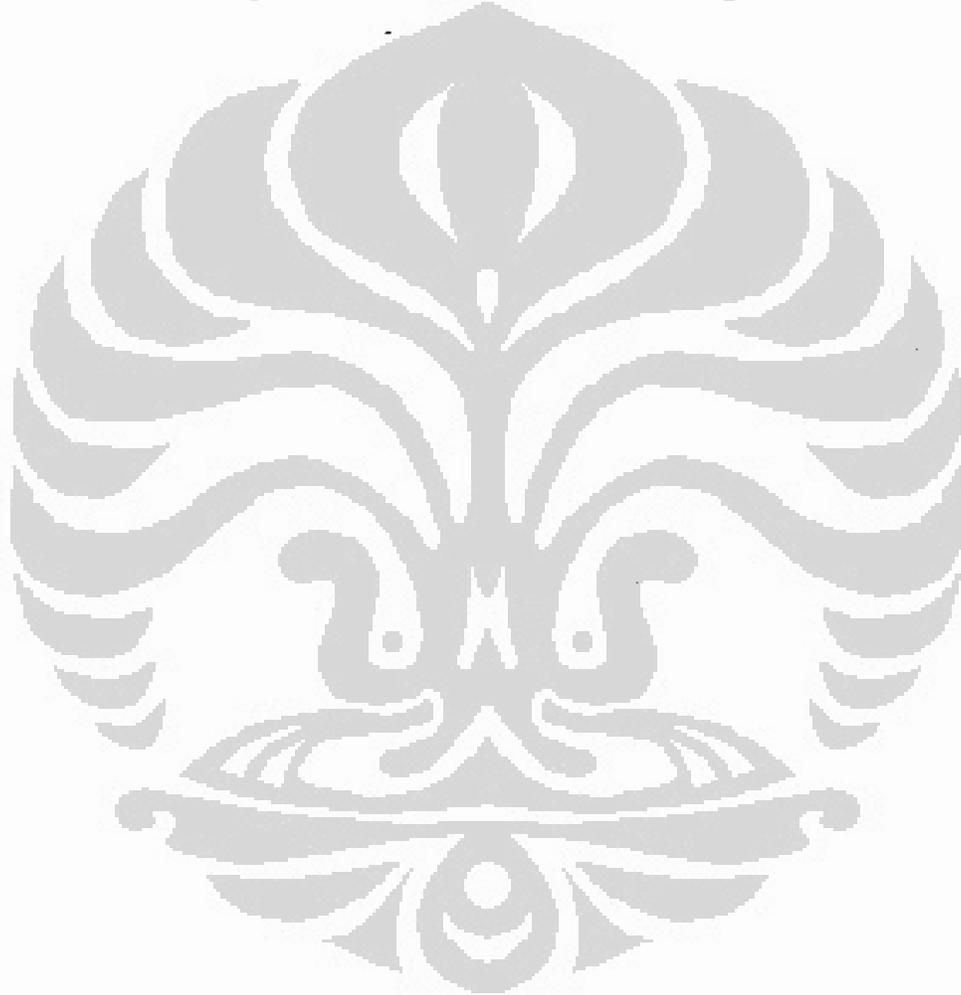
- Rahajeng, Dani Yekti. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Direktorat Jenderal Imigrasi*. Tesis pada Pascasarjana Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen SDM untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2005). *Manajemen, Jilid 2. Edisi Indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Salam, Dharma Setyawan. (2007). *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta : Djambatan.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Andi Offset
- Scheaffer, Richard L., William Mendelhall, Liman Ott. (1990). *Elementary Survey Sampling – 4th edition*. Boston : PWS-KENT Publishing Company.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Soekanto dan Indriyo. (2000). *Lingkungan Kerja*. Jakarta : Bina Aksara.
- Sumartini, Tanti. (2004). *Hubungan antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus tentang Kinerja Pegawai Setjen DPR RI di lingkungan Biro Persidangan)*. Tesis pada Pascasarjana Program Studi Administrasi Universitas Indonesia.
- Timpe, A. Dale. (2002). *The Art and Science of Business Management Performance, alih bahasa oleh Sofyan Cikmat, cetakan kelima*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. (2003). *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wayne, Pace & Dan F. Faules. (1998). *Komunikasi Organisasi – Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (terjemahan)*. Bandung : Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi-Cetakan Ketiga*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Walpole, Ronald. (1990). *Introduction to Statistics, 3rd edition – terjemahan*. Jakarta : Gramedia.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang dan Peraturan:

Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia Nomor 0016 Tahun 2010 tentang Logo Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia dan Penggunaannya

Peraturan Menteri Negara Pemuda dan Olahraga Nomor 193 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemuda dan Olahraga

Rencana Strategis Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2010-2014.





KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner disusun dalam rangka penyusunan tesis pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Pengembangan Kepemimpinan, Fakultas Pascasarjana, Universitas Indonesia, atas beasiswa dari Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2009.

Kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan tanda silang (X) pada pernyataan yang paling sesuai dengan kondisi sebenarnya.

Kami menjamin kerahasiaan identitas Bapak/Ibu dan jawaban yang diberikan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja anda. Atas kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

- A. Nama :
- B. Jenis Kelamin :
- C. Usia :
- D. Pendidikan Terakhir :
- E. Jabatan :

- F. Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Tentukan pilihan Bapak/Ibu dengan memberikan tanda silang (x) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Mohon memberikan jawaban pada semua pernyataan dengan jujur dan akurat. Tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban dapat kami terima sepanjang sesuai dengan keadaan diri saudara yang sebenarnya.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

KEPEMIMPINAN

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
	MENCONTOHKAN CARANYA					
1	Pimpinan memperlihatkan sikap disiplin dalam bekerja					
2	Pimpinan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan					
3	Pimpinan memperlihatkan sikap jujur dalam bekerja					
	MENGINSPIRASIKAN VISI BERSAMA					
4	Pimpinan peduli terhadap kebutuhan bawahannya					
5	Pimpinan mampu merealisasikan impian bawahan pada organisasi yang dipimpinnya					
6	Pimpinan mau mendengarkan aspirasi bawahan yang dipimpinnya					
	MENANTANG PROSES					
7	Pimpinan sering melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien					
8	Pimpinan berani mengambil resiko dalam pengembangan organisasi					
9	Pimpinan membela bawahan yang dinilainya benar ketika mendapatkan masalah					
	MEMUNGKINKAN ORANG LAIN BERTINDAK					
10	Pimpinan menjelaskan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi					
11	Pimpinan menjelaskan hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan pekerjaan serta mencapainya					
12	Pimpinan menginformasikan bagi pegawai yang ingin meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikuti pendidikan dan diklat					

MENYEMANGATI JIWA						
13	Pimpinan berusaha mengetahui masalah yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan					
14	Pimpinan mendukung setiap ide dan inovasi pegawai dalam bekerja					
15	Pimpinan mendukung keinginan pegawai untuk maju dan berkembang					

MOTIVASI

NO	PERNYATAAN	S	S	R	IS	SIS
SATISFIERS/MOTIFATORS FACTOR						
16	Prestasi kerja karyawan telah dinilai dengan baik dan benar					
17	Karyawan yang berprestasi diberikan penghargaan					
18	Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat/usulan					
19	Karyawan yang memiliki semangat dan prestasi diberikan penghargaan					
20	Karyawan telah bekerja dengan baik dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya					
21	Upaya pengembangan karir sudah direncanakan dan dilakukan dengan baik					
22	Pekerjaan saya saat ini telah sesuai dengan kemampuan saya miliki					
DISSASTIFIERS/HYGIENE FACTORS						
23	Pendapatan yang diperoleh telah sesuai dengan beban pekerjaan					
24	Pendapatan yang diperoleh telah cukup untuk memenuhi kebutuhan					
25	Saya bangga dengan tugas saya saat ini					
26	Peraturan mengenai jam kerja yang berlaku sudah memuaskan					
27	Pelimpahan wewenang dan tugas dari atasan ke bawahan sudah berjalan dengan baik					
28	Atasan saya sering memberikan bimbingan dalam pekerjaan					
29	Atasan saya memperhatikan ide, saran, dan keluhan saya					
30	hubungan antar sesama karyawan terjalin dengan akrab					

PELATIHAN

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
	REAKSI					
31	Besarnya beban pekerjaan di kantor telah didukung dengan pelatihan yang memadai					
32	Pelatihan yang diberikan telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan					
	PEMBELAJARAN					
33	Program pelatihan yang diikuti dapat meningkatkan pengetahuan yang dimiliki					
34	Program pelatihan yang diikuti dapat meningkatkan keterampilan yang dimiliki					
	PERILAKU					
35	Karyawan dapat mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dari pelatihan yang diikuti					
36	Pelatihan dapat membantu karyawan menjaga hubungan baik dengan orang lain dalam pekerjaan					
	HASIL					
37	Karyawan lebih mandiri dalam pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan					
38	Karyawan memperlihatkan kinerja yang lebih baik setelah mengikuti pelatihan					

LINGKUNGAN KERJA

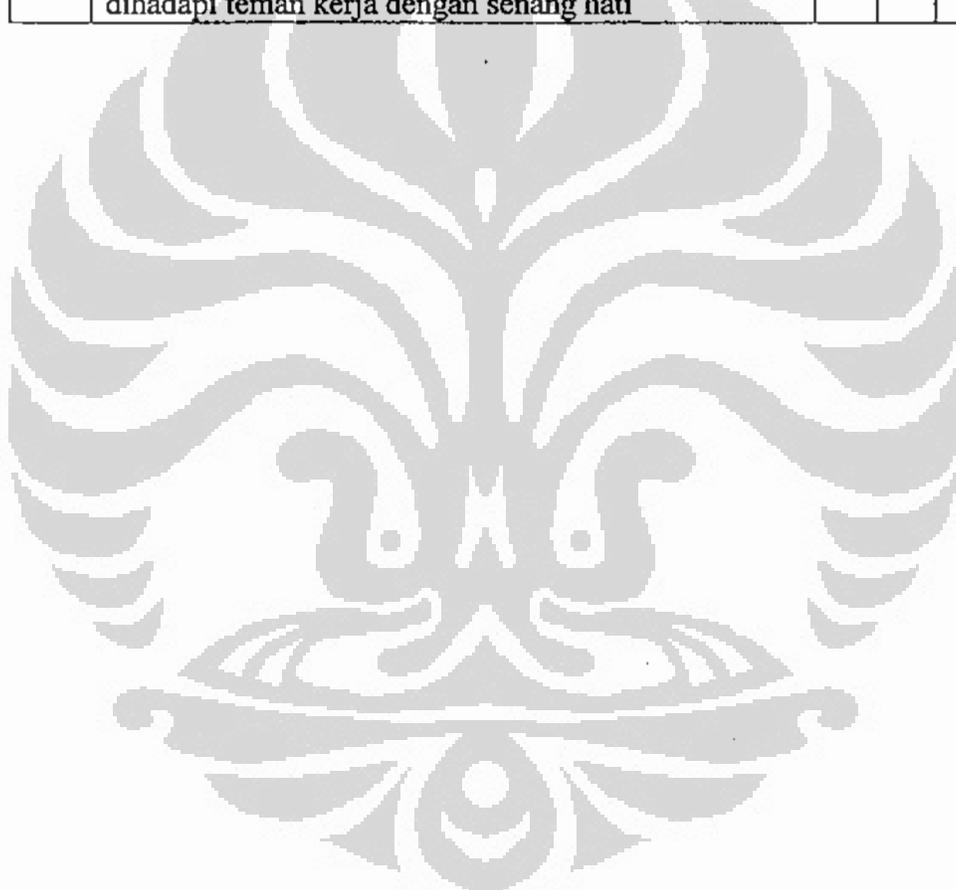
NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
	KEBERSIHAN					
39	Pegawai membuang sampah pada tempat yang telah disiapkan					
40	Petugas kebersihan (<i>cleaning service</i>) secara rutin membersihkan ruangan tempat kerja					
	VENTILASI					
41	Sirkulasi udara di tempat saya bekerja cukup baik					
42	Sistem ventilasi sudah sesuai dengan standar					
	PENERANGAN DAN PEWARNAAN RUANGAN					
43	Penerangan tempat saya bekerja telah sesuai keinginan					
44	Warna dinding kantor terlihat indah sehingga mendukung kenyamanan dalam bekerja					
	KEBISINGAN					
45	Suasana kantor tenang sehingga mendukung kenyamanan kerja					
46	Tidak ada pegawai yang menyalakan alat musik					

	dengan suara keras					
	PERALATAN KANTOR					
47	Fasilitas ruang tempat kerja mendukung dalam meningkatkan kenyamanan kerja					
48	Peralatan/perlengkapan kantor (meja, kursi, buku, dan lain-lain) telah tersusun dengan baik					
49	Peralatan kerja di tempat saya terpelihara dengan baik					

KINERJA

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
	MUTU KERJA					
50	Saya mengerti tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada saya					
51	Setiap pekerjaan berusaha saya selesaikan secepat mungkin					
52	Saya memiliki keterampilan yang memadai tentang jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
53	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan/tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan					
	KUANTITAS KERJA					
54	Saya biasanya memanfaatkan jam istirahat untuk mengerjakan pekerjaan yang harus segera diselesaikan					
55	Saya menyelesaikan tugas pokok yang diberikan pimpinan					
56	Saya menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan pimpinan diluar tugas tugas rutin					
57	Pekerjaan yang saya lakukan lebih banyak daripada orang lain					
	KETANGGUHAN					
58	Saya hadir di kantor sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan					
59	Saya sering terlambat pulang kantor untuk menyelesaikan pekerjaan yang mendesak					
60	Saya melaksanakan tugas dan tanggung jawab saya sebagaimana mestinya tanpa harus di perintah oleh atasan					
61	Saya menggunakan jam kantor untuk hal-hal yang					

	tidak ada kaitannya dengan pekerjaan kantor					
	SIKAP					
62	Saya dapat bekerjasama dalam pekerjaan dengan teman satu bagian maupun dengan teman yang berbeda bagian					
63	Saya dapat bekerjasama dalam pekerjaan dengan sesama rekan kerja yang berbeda latar belakang pendidikan					
64	Saya terkadang memperlihatkan sikap terpaksa dalam melaksanakan perintah dari pimpinan					
65	Saya membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi teman kerja dengan senang hati					



Lampiran 2. Form Penilaian Kinerja Responden



KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner ini dibuat dalam penyelesaian tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan tanda silang (X) pada pernyataan yang paling sesuai dengan sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh atasan/bawahan/rekan kerja Bapak/Ibu yang terpilih menjadi responden.

Atas bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

- A. Nama Responden :
yang dinilai
- B. Jabatan :
- C. Unit Kerja :

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
	MUTU KERJA					
1	Mengerti tugas dan tanggung jawab yang diberikan					
2	Setiap pekerjaan berusaha diselesaikan secepat mungkin					
3	Memiliki keterampilan yang memadai					

	tentang jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya				
4	Dapat menyelesaikan pekerjaan/tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan				
	KUANTITAS KERJA				
5	Memanfaatkan jam istirahat untuk mengerjakan pekerjaan yang harus segera diselesaikan				
6	Menyelesaikan tugas pokok yang diberikan pimpinan				
7	Menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan pimpinan diluar tugas tugas rutin				
8	Melakukan pekerjaan lebih banyak daripada orang lain				
	KETANGGUHAN				
9	Hadir di kantor sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan				
10	Sering terlambat pulang kantor untuk menyelesaikan pekerjaan yang mendesak				
11	Melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagaimana mestinya tanpa harus di perintah oleh atasan				
12	Menggunakan jam kantor untuk hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan kantor				
	SIKAP				
13	Dapat bekerjasama dalam pekerjaan dengan teman satu bagian maupun dengan teman yang berbeda bagian				
14	Dapat bekerjasama dalam pekerjaan dengan sesama rekan kerja yang berbeda latar belakang pendidikan				
15	Terkadang memperlihatkan sikap terpaksa dalam melaksanakan perintah dari pimpinan				
16	Membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi teman kerja dengan senang hati				

Lampiran 3. Rekapitulasi Total Nilai dan Rataan Nilai Jawaban

Item	Nilai Total	Rataan Nilai
K1	322	4,351
K2	319	4,311
K3	314	4,243
K4	301	4,068
K5	296	4,000
K6	301	4,068
K7	305	4,122
K8	297	4,014
K9	314	4,243
K10	305	4,122
K11	306	4,135
K12	310	4,189
K13	291	3,932
K14	299	4,041
K15	316	4,270
Rataan	306	4,141

Item	Nilai Total	Rataan Nilai
M16	295	3,986
M17	297	4,014
M18	301	4,068
M19	291	3,932
M20	297	4,014
M21	282	3,811
M22	288	3,892
M23	249	3,365
M24	243	3,284
M25	293	3,959
M26	265	3,581
M27	273	3,689
M28	291	3,932
M29	289	3,905
M30	293	3,959
Rataan	283	3,826

Item	Nilai Total	Rataan Nilai
P31	268	3,622
P32	263	3,554
P33	292	3,946
P34	284	3,838
P35	279	3,770
P36	293	3,959
P37	275	3,716
P38	273	3,689
Rataan	278	3,762

Item	Nilai Total	Rataan Nilai
L39	286	3,865
L41	272	3,676
L42	271	3,662
L43	290	3,919
L44	266	3,595
L45	273	3,689
L46	277	3,743
L47	272	3,676
L48	258	3,486
L49	267	3,608
Rataan	273	3,692

Item	Nilai Total	Rataan Nilai
Y50	296	3,993
Y51	299	4,034
Y52	295	3,986
Y53	285	3,851
Y54	280	3,777
Y55	285	3,845
Y56	283	3,824
Y57	268	3,622
Y58	268	3,622
Y59	290	3,919
Y60	290	3,919
Y61	240	3,243
Y62	293	3,953
Y63	290	3,919
Y64	245	3,311
Y65	291	3,932
rataan	281	3,797

Lampiran 4. Tabel Nilai Kritis R Pearson (Alpha = 0,05)

N	DB	R	N	DB	R	N	DB	R
3	1	0,997	36	34	0,329	69	67	0,237
4	2	0,950	37	35	0,325	70	68	0,235
5	3	0,878	38	36	0,320	71	69	0,234
6	4	0,811	39	37	0,316	72	70	0,232
7	5	0,754	40	38	0,312	73	71	0,230
8	6	0,707	41	39	0,308	74	72	0,229
9	7	0,666	42	40	0,304	75	73	0,227
10	8	0,632	43	41	0,301	76	74	0,226
11	9	0,602	44	42	0,297	77	75	0,224
12	10	0,576	45	43	0,294	78	76	0,223
13	11	0,553	46	44	0,291	79	77	0,221
14	12	0,532	47	45	0,288	80	78	0,220
15	13	0,514	48	46	0,285	81	79	0,219
16	14	0,497	49	47	0,282	82	80	0,217
17	15	0,482	50	48	0,279	83	81	0,216
18	16	0,468	51	49	0,276	84	82	0,215
19	17	0,456	52	50	0,273	85	83	0,213
20	18	0,444	53	51	0,271	86	84	0,212
21	19	0,433	54	52	0,268	87	85	0,211
22	20	0,423	55	53	0,266	88	86	0,210
23	21	0,413	56	54	0,263	89	87	0,208
24	22	0,404	57	55	0,261	90	88	0,207
25	23	0,396	58	56	0,259	91	89	0,206
26	24	0,388	59	57	0,256	92	90	0,205
27	25	0,381	60	58	0,254	93	91	0,204
28	26	0,374	61	59	0,252	94	92	0,203
29	27	0,367	62	60	0,250	95	93	0,202
30	28	0,361	63	61	0,248	96	94	0,201
31	29	0,355	64	62	0,246	97	95	0,200
32	30	0,349	65	63	0,244	98	96	0,199
33	31	0,344	66	64	0,242	99	97	0,198
34	32	0,339	67	65	0,240	100	98	0,197
35	33	0,334	68	66	0,239	101	99	0,196

Lampiran 4. Tabel Nilai Kritis R Pearson (Alpha = 0,05)

N	DB	R	N	DB	R	N	DB	R
102	100	0,195	135	133	0,169	168	166	0,151
103	101	0,194	136	134	0,168	169	167	0,151
104	102	0,193	137	135	0,168	170	168	0,151
105	103	0,192	138	136	0,167	171	169	0,150
106	104	0,191	139	137	0,167	172	170	0,150
107	105	0,190	140	138	0,166	173	171	0,149
108	106	0,189	141	139	0,165	174	172	0,149
109	107	0,188	142	140	0,165	175	173	0,148
110	108	0,187	143	141	0,164	176	174	0,148
111	109	0,187	144	142	0,164	177	175	0,148
112	110	0,186	145	143	0,163	178	176	0,147
113	111	0,185	146	144	0,163	179	177	0,147
114	112	0,184	147	145	0,162	180	178	0,146
115	113	0,183	148	146	0,161	181	179	0,146
116	114	0,182	149	147	0,161	182	180	0,146
117	115	0,182	150	148	0,160	183	181	0,145
118	116	0,181	151	149	0,160	184	182	0,145
119	117	0,180	152	150	0,159	185	183	0,144
120	118	0,179	153	151	0,159	186	184	0,144
121	119	0,179	154	152	0,158	187	185	0,144
122	120	0,178	155	153	0,158	188	186	0,143
123	121	0,177	156	154	0,157	189	187	0,143
124	122	0,176	157	155	0,157	190	188	0,142
125	123	0,176	158	156	0,156	191	189	0,142
126	124	0,175	159	157	0,156	192	190	0,142
127	125	0,174	160	158	0,155	193	191	0,141
128	126	0,174	161	159	0,155	194	192	0,141
129	127	0,173	162	160	0,154	195	193	0,141
130	128	0,172	163	161	0,154	196	194	0,140
131	129	0,172	164	162	0,153	197	195	0,140
132	130	0,171	165	163	0,153	198	196	0,139
133	131	0,170	166	164	0,152	199	197	0,139
134	132	0,170	167	165	0,152	200	198	0,139

Lampiran 5. Output Uji Validitas dan Reliabilitas

A. KEPEMIMPINAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,928	,929	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	57,76	44,351	,652	,712	,923
K2	57,80	43,890	,729	,731	,922
K3	57,86	43,324	,596	,574	,926
K4	58,04	43,300	,624	,553	,924
K5	58,11	42,837	,702	,629	,922
K6	58,04	44,341	,584	,488	,925
K7	57,99	44,150	,693	,623	,922
K8	58,09	43,648	,641	,592	,924
K9	57,86	42,666	,749	,705	,920
K10	57,99	42,287	,816	,753	,918
K11	57,97	46,246	,541	,459	,926
K12	57,92	45,007	,586	,536	,925
K13	58,18	43,325	,640	,654	,924
K14	58,07	43,762	,608	,735	,925
K15	57,84	43,398	,698	,729	,922

B. MOTIVASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,909	,913	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M16	53,41	52,902	,497	,492	,907
M17	53,38	51,362	,596	,784	,903
M18	53,32	53,208	,572	,581	,904
M19	53,46	50,800	,702	,789	,900
M20	53,38	53,252	,586	,607	,904
M21	53,58	51,041	,732	,668	,899
M22	53,50	53,103	,579	,472	,904
M23	54,03	48,520	,745	,804	,897
M24	54,11	49,221	,628	,699	,903
M25	53,43	52,769	,618	,602	,903
M26	53,81	53,306	,348	,421	,914
M27	53,70	51,499	,641	,721	,902
M28	53,46	52,252	,679	,740	,901
M29	53,49	51,322	,692	,690	,900
M30	53,43	51,865	,566	,467	,904

C. PELATIHAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,883	,885	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P31	26,47	9,924	,627	,678	,872
P32	26,54	9,950	,658	,675	,868
P33	26,15	10,347	,706	,633	,863
P34	26,26	10,358	,663	,612	,867
P35	26,32	10,469	,615	,567	,872
P36	26,14	11,516	,552	,431	,879
P37	26,38	9,855	,761	,716	,856
P38	26,41	10,190	,653	,626	,868

D. LINGKUNGAN KERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,818	,811	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L39	37,20	20,493	,368	,198	,814
L40	36,92	22,486	,195	,143	,823
L41	37,39	19,502	,583	,596	,794
L42	37,41	20,409	,459	,522	,805
L43	37,15	21,169	,409	,322	,810
L44	37,47	18,801	,578	,370	,793
L45	37,38	20,211	,404	,257	,811
L46	37,32	20,962	,279	,236	,823
L47	37,39	18,406	,637	,507	,787
L48	37,58	17,562	,717	,658	,777
L49	37,46	18,690	,649	,577	,786

E. KINERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,877	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y50	56,7568	32,255	,498	,511	,851
Y51	56,7162	31,233	,607	,679	,845
Y52	56,7635	31,762	,566	,527	,848
Y53	56,8986	30,404	,710	,723	,840
Y54	56,9730	30,561	,653	,590	,843
Y55	56,9054	31,511	,538	,538	,848
Y56	56,9257	32,457	,449	,476	,852
Y57	57,1284	30,555	,547	,576	,847
Y58	57,1284	32,178	,358	,266	,857
Y59	56,8311	31,701	,480	,389	,851
Y60	56,8311	30,817	,641	,630	,844
Y61	57,5068	30,113	,349	,682	,867
Y62	56,7973	32,897	,388	,529	,855
Y63	56,8311	32,077	,490	,652	,851
Y64	57,4392	31,253	,339	,629	,862
Y65	56,8176	31,689	,553	,583	,848