

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

**(Study Kasus pada PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang,
Jawa Timur)**



Skripsi Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia

Disusun oleh:

Nama : Dwi Yanuar Pribadi

NIM : 156115640

JURUSAN MANAJEMEN

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PERSEMBAHAN

Teruntuk “Allah SWT “ Tuhan yang menguasai segala apa yang ada di dunia ini, rasa syukur ini tiada cukup menggambarkan nikmat yang telah Engkau limpahkan pada hambamu yang tak pandai bersyukur ini. Serta kepada Nabi Muhammad SAW, tiada manusia sempurna selain Engkau untuk dijadikan suri tauladan bagi hamba yang jauh dari kesempurnaan ini.

Karya kecil ini saya persembahkan untuk:

1. Ibu saya Erny Widayati, wanita nomer satu di dunia. Motivator terbesar dalam hidup saya, yang selalu percaya dan tak pernah berhenti percaya bahwa anakmu ini suatu saat akan membuat engkau bangga.
2. Saudara-saudaraku, Mas Aris dan Mbak Ayu terima kasih atas dukungannya.
3. Mia Novita Laxmi yang selalu mendukung dan cerewet demi kelulusanku.
4. Almamaterku, terima kasih atas segala bantuannya.
5. Sahabat-sahabatku yang selalu mendukungku dan memberikan motivasi dan teman-teman kuliah Widya Wiwaha yang selama ini telah berjuang bersama menempuh kuliah dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.

LEMBAR BEBAS PLAGIATISME

Dengan ini saya,

Nama : Dwi Yanuar Pribadi

NIM : 156115640

Menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul ” **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. CHRYSANTA ARTHA PRATAMA LUMAJANG)**” tidak terdapat karya yang pernah di ajukan untuk gelar sarjana disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan tertera dalam Daftar Pustaka.

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Dwi Yanuar Pribadi

**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan
Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Kasus pada PT. Chrysanta Artha Pratama Lumajang)**

Oleh:

Dwi Yanuar Pribadi

NIM. 156115640

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Chrysanta Artha Pratama Lumajang.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Lumajang yang berjumlah 77 responden. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner. Seluruh item pertanyaan dalam kuesioner bersifat valid dan reliabel. Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh dalam penelitian ini adalah $Y = 8,084 + 0,287X_1 + 0,339X_2 + 0,352X_3$.

Berdasarkan hasil uji parsial, nilai sig t variabel gaya kepemimpinan $0,004 < 0,05$ maka gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua dalam penelitian ini memiliki nilai sig t variabel kompensasi $0,006 < 0,05$, maka kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga dalam penelitian variabel lingkungan kerja memiliki nilai sig t $0,000 < 0,05$, maka lingkungan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji simultan, menunjukkan nilai sig F sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Chrysanta Artha Pratama Lumajang sebesar 47,8% dan sisanya sebesar 51,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas karunia-Nya penulis mampu menyelesaikan Skripsi yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”.

Dalam penyusunan Skripsi ini, tidaklah sedikit kesulitan dan hambatan yang penulis alami, namun berkat dukungan dan semangat dari orang terdekat sehingga akhirnya penulis mampu menyelesaikannya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran, rizki dan kesempatan sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan.
2. Bapak Drs. Muhammad Subkhan, MM. selaku ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
3. Bapak Drs. Amin Wibowo, MBA selaku dosen pembimbing yang senantiasa membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dilla Damayanti, SE, MM. selaku ketua jurusan manajemen
5. Segenap Dosen dan Staff STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan ilmu dan bantuannya selama penulis berada di bangku kuliah sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini
6. Orang tua (Ibu Erny Widayati, Spd) yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan kasih sayang kepada penulis. Terima kasih atas segala

kepercayaan, kesempatan, perjuangan, pengorbanan dan keihlasan yang telah diberikan.

7. Kedua kakak (Mas Aris dan Mbak Ayu) terima kasih atas segala doa, bantuan dan dukungannya.
8. Mia Novita Laxmi, terima kasih untuk segala perhatian, semangat dan doanya yang diberikan tanpa henti.
9. PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang yang memberikan ijin, bantuan serta segala informasi yang penulis butuhkan dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Seluruh sahabat dan temana-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas segalanya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah mereka lakukan kepada penulis dengan kebaikan yang berlipat ganda. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, baik dari segi isi maupun sistematikanya. Oleh sebab itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan baik. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis maupun pembaca.

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Dwi Yanuar Pribadi

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERSEMBAHAN	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Identifikasi Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitia.....	6

BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Kinerja	8
2.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	9
2.1.2 Indikator Kinerja	11
2.2 Kepemimpinan	14
2.2.1 Peran dan Fungsi Kepemimpinan	16
2.2.2 Gaya Kepemimpinan	19
2.2.3 Tipe dan Indikator Gaya Kepemimpinan	20
2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional	22
2.2.5 Gaya Kepemimpinan Transaksional	25
2.2.6 Gaya Kepemimpinan <i>Laissez – Faire</i>	26
2.2.7 Teori Gaya Kepemimpinan	27
2.3 Kompensasi	28
2.3.1 Jenis Kompensasi	29
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	31
2.3.3 Tujuan Kompensasi	32
2.3.4 Indikator Kompensasi	34

2.4 Lingkungan Kerja	35
2.4.1 Indikator Lingkungan Kerja	39
2.5 Penelitian Terdahulu	40
2.6 Kerangka Pemikiran	42
2.7 Keterikatan Variabel	43
2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	43
2.7.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	44
2.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	45
2.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	46
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1 Jenis Penelitian	48
3.2 Populasi dan Sampel	48
3.3 Sumber Data	50
3.4 Teknik Pengumpulan Data	51
3.5 Instrumen Penelitian	53
3.6 Subjek dan Lokasi Penelitian	54

3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian	55
3.7.1 Definisi Variabel Penelitian	55
3.7.2 Operasional Variabel Penelitian	57
3.8 Teknik Keabsahan Data	59
3.8.1 Uji Validitas	59
3.8.2 Uji Reliabilitas	60
3.9 Uji Asumsi Klasik	60
3.9.1 Uji Normalitas	60
3.9.2 Uji Multikolinieritas	61
3.9.3 Uji Heteroskedastisitas	61
3.9.4 Analisis Regresi Linier Berganda	61
3.9.5 Koefisien Determinasi (R ²)	62
3.9.6 Uji F (Simultan)	63
3.9.7 Uji T (Parsial)	63
 BAB IV HASIL PENELITIAN	 65
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	65
4.2 Demografi Responden	65

4.2.1 Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin	65
4.2.2 Demografi Berdasarkan Usia	66
4.2.3 Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir	66
4.2.4 Demografi Berdasarkan Masa Kerja	67
4.3 Uji Kualitas Data	67
4.3.1 Uji Validitas Data	67
4.3.2 Uji Reliabilitas Data	70
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik	70
4.4.1 Uji Normalitas Data	70
4.4.2 Uji Heteroskedastisitas Data	71
4.4.3 Uji Multikolinieritas Data	71
4.5 Hasil Uji Hipotesis	72
4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	73
4.4.6 Uji T (Parsial)	74
4.4.7 Uji F (Simultan)	74
BAB V SARAN dan KESIMPULAN	76
5.1 Kesimpulan	76

5.2 Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	78

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Komponen Kompensasi 35

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran 43

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	81
Lampiran 2 Demografi Responden	85
Lampiran 3 Uji Validitas Data	86
Lampiran 4 Uji Reliabilitas Data	88
Lampiran 5 Uji Normalitas, Heteroskedastisitas, Regresi Linier Berganda, Multikolinieritas, dan Uji Parsial	89
Lampiran 6 Uji Simultan dan Koefisien Determinasi	90
Lampiran 7 SPSS	91

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skor Skala Likert 54

Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Uji Regresi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis sekarang dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dalam rangka pengembangan perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Suatu perusahaan tidak dapat dilepaskan dari kinerja karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Ketepatan karyawan dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam variabel, misalnya kompensasi, motivasi kerja, stress kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, faktor individu dari karyawan itu sendiri dan lain sebagainya. Beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja tersebut digunakan dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja. Menurut Timple (dalam Mangkunegara, 2009:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang atau kemampuan dari seseorang, misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor-faktor eksternal,

yaitu seperti sikap, perilaku, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan serta iklim organisasi.

Demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, tidak hanya dibutuhkan peran karyawan, tetapi peran pemimpin juga menjadi salah satu faktor penentu di dalamnya. Karyawan membutuhkan seorang pemimpin untuk menggerakkan dan mengarahkan sehingga karyawan dapat memberikan perannya secara optimal sebagai bentuk pengabdian kepada perusahaan. “Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya (Sutikno, 2014:16)”. Pemimpin juga harus bersikap bijaksana dalam menghadapi segala permasalahan yang sedang terjadi didalam perusahaan, dan seorang pemimpin selalu mempunyai wewenang untuk memerintah bawahan dengan gaya kepemimpinan masing-masing, lalu bawahan akan menerima perintah dari pimpinannya dengan pandangan yang berbeda.

Ada suatu metode yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan menitikberatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan suatu ciri atau tipe perilaku yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan merupakan faktor yang tidak bisa dipisahkan dari seorang pemimpin. Menurut Sedarmayanti (2009:131), bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan,

kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Berbagai gaya kepemimpinan akan menjadi warna bagi perilaku dalam menjalankan tugasnya dan memotivasi bawahannya. Maka dari itu gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka memberikan semangat untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan juga perlu memberikan kompensasi berupa *financial* maupun *non financial*, yang harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan apa yang telah dikorbankan karyawan tersebut kepada perusahaan tempat ia bekerja. Selaras dengan pendapat yang diungkapkan Bangun (2012:255), bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang telah mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi memiliki arti penting, karena kompensasi mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Jadi, dapat dikatakan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor yang penting, dikarenakan kompensasi berhubungan langsung dengan semangat, motivasi dan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Pada sisi lain, segala aktifitas perusahaan harus didukung oleh lingkungan kerja yang baik, dimana hal tersebut merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja. Sedarmayanti (2009:21) mendefinisikan, bahwa

lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Suatu lingkungan kerja dikatakan baik apabila sumber daya manusianya dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, aman, sehat dan nyaman. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Selain itu, hubungan baik dengan sesama rekan kerja, atasan dan bawahan serta komunikasi yang terjaga dengan baik juga merupakan bagian dari lingkungan kerja yang kondusif. Ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, komunikasi buruk, hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja tidak terjaga dengan baik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan, sehingga lingkungan kerja juga memegang peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur”**.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja karyawan pada PT. Chrysantha Artha Pratama Lumajang dianggap masih kurang efektif dan efisien, hal ini dikarenakan tidak adanya peningkatan penjualan yang signifikan pada beberapa bulan terakhir.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dapat dituangkan dalam beberapa pertanyaan penelitian dibawah ini, sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Chrysantha Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur?
- 2) Apakah kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Chrysantha Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Chrysantha Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Chrysantha Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang di dapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur
- 2) Untuk mengidentifikasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur
- 3) Untuk mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja kinerja pegawai PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur
- 4) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur

1.5 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan bias di ambil dari penelitian ini :

- 1) Bagi penulis:

Fungsi dari penelitian ini bagi penulis yaitu untuk mengaplikasikan ilmu yang selama penulis dapatkan sebagai mahasiswa STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

- 2) Bagi perusahaan:

Sebagai masukan berupa informasi tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

3) Bagi pihak lain:

Dapat digunakan sebagai informasi ataupun referensi bagi pihak yang berkepentingan dan dapat menjadi bahan pertimbangan penelitian selanjutnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

Suatu perusahaan dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Priansa, 2014:269), “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya”. Menurut Benardin dan Russel (dalam Priansa, 2014:270), “Kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:9), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012:230), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi sesuai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini disesuaikan dengan pendapat Davis (dalam Mangkunegara, 2009:67), yang merumuskan *ability* terdiri dari *knowledge* dan *Skill*, sedangkan *motivation* terdiri dari *attitude* dan *situation*. Rumusan tersebut dapat dijelaskan bahwa secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*), dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Hal ini diartikan bahwa pegawai yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Faktor motivasi (*motivation*) diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang berpikir positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif situasi kerjanya akan

menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Mahmudi (2010:20), terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja. Pertama, faktor personal/individual. Faktor personal ini meliputi pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Kedua, faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau *team leader*. Ketiga, faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. Faktor yang keempat adalah faktor sistem, dimana hal ini meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. Sedangkan faktor yang kelima adalah faktor konstektual (situasional), faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wirawan (2009:7), bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: Pertama adalah faktor internal karyawan, dimana faktor internal merupakan faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan itu sendiri dapat dijelaskan seperti bakat, sifat

pribadi serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

Faktor kedua adalah faktor lingkungan internal karyawan. Faktor ini dapat dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor lingkungan internal karyawan lainnya, seperti strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi.

Faktor ketiga adalah faktor lingkungan eksternal karyawan, dalam hal ini meliputi keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia 1997 meningkatnya inflasi, menurunnya nilai upah dan gaji karyawan selanjutnya menurunnya daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

2.1.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan. Mondy, Noe dan Premeaux (dalam Priansa, 2014:271), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilihat dari enam indikator, yang meliputi: 1) Kuantitas pekerjaan, pada indikator ini menjelaskan hubungan volume

pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu atau hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu berdasarkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. 2) Kualitas pekerjaan, hal ini berhubungan dengan hasil kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar berupa ketelitian, kerapian, dan kelengkapan yang telah ditetapkan. 3) Ketepatan waktu, karyawan dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. 4) Kemandirian, yang berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tanggung jawab secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. 5) Inisiatif, dapat diartikan bahwa dalam penyelesaian tugasnya, karyawan memutuskan atau melakukan sesuatu pekerjaan dengan benar tanpa harus diberi tahu. 6) Kerjasama, dimana indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.

Senada dengan pendapat tersebut, menurut Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2009:319), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut: kualitas kerja (*quality of work*), kehadiran dan ketepatan waktu (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*). Indikator-indikator tersebut akan dijelaskan dibawah ini, sebagai berikut:

Pertama yaitu kualitas kerja, dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Kedua,

kehadiran dan ketepatan waktu. Hal ini berkaitan dengan kesesuaian atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Ketiga adalah inisiatif, memiliki arti kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan. Indikator keempat adalah kemampuan, diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Dan yang kelima adalah komunikasi, dalam hal ini merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

Adapun pendapat lain yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2009:75), bahwa indikator kinerja karyawan meliputi: Kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Kualitas, dapat didefinisikan seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. 2) Kuantitas, hal ini mengindikasikan seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat kecepatan kerja pegawai itu masing-masing. 3) Pelaksanaan tugas, dijelaskan sebagaimana karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. 4) Tanggung jawab, dimana kesadaran karyawan akan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu perusahaan atau usaha, sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan merupakan puncak dari pembuat kebijakan yang akan dilakukan oleh seluruh karyawan. Menurut Stogdi (dalam Sutikno, 2014:15), “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya”. Adapun beberapa definisi mengenai kepemimpinan menurut para ahli, yaitu: Robbins (2008:49), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Siagian (2009:62), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (dalam hal ini para bawahannya) sedemikian rupa hingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disukainya.

Kartono (2010:18) menyatakan, bahwa kepemimpinan merupakan seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. House (dalam Yukl, 2010:4), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu

memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya (Sutikno, 2014:16).

Senada dengan pendapat tersebut, Sedarmayanti (2009:120) mengungkapkan, bahwa pemimpin (*leadership*) merupakan proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seorang pemimpin, hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan, proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran, serta proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai sebuah visi dan serangkaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.1 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Dalam organisasi yang paling bertanggung jawab atas lahirnya inovasi adalah pemimpin perusahaan bersangkutan. Peran pemimpin dalam membentuk organisasi yang inovatif, mencari sebanyak mungkin orang-orang yang kreatif untuk dipekerjakan di organisasi, serta menciptakan proses dan lingkungan tempat lahirnya ide-ide kreatif. Hasibuan (2010:22), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan/supervisi yang efisien, dan membawa para pengikutnya pada sasaran yang akan dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dalam bidang kerja atau organisasi lain, perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok (Sutrisno, 2010:219).

Menurut Rivai (2012:53), secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis. Pertama adalah fungsi instruksi. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kedua adalah fungsi konsultasi, hal ini dimaksudkan dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi

ketiga adalah fungsi partisipasi, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Fungsi yang keempat adalah fungsi delegasi, dimana fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, penerima delegasi atau pelimpahan wewenang ini harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi. Fungsi yang terakhir adalah pengendalian, hal ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif

Dalam menjalankan perannya, pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam kerja sama yang optimal. Berikut ini peran pemimpin yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010:219), yaitu: peran interpersonal, peran informasional dan peran pengambil keputusan. Peran interpersonal merupakan keterampilan mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin berinteraksi dengan manusia lain bukan hanya dengan para bawahannya, yang dikenal stakeholder didalam dan diluar organisasi. Pada peran interpersonal, seorang pemimpin harus ikut serta dalam berbagai kegiatan yang bersifat legal dan seremonial (menghadiri upacara resmi atau mitra kerja), ia juga di haruskan untuk mampu

bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan, serta mampu menjadi penghubung dalam rangka membangun jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang berbuat sesuatu bagi organisasi.

Peran informasional menurut Sutrisno (2010:219), merupakan aset yang sifatnya organisasi, karena dewasa ini dan di masa yang akan datang sulit untuk membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efektif dan efisien tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, serta dapat di percaya. Peran tersebut mengambil tiga hal, yaitu: Pertama, seorang pemimpin adalah panutan arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi, dimana ia selalu menerima informasi dari dalam dan luar organisasi. Kedua, peran pemimpin sebagai pemberi informasi. Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi, harus memiliki kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada pihak diluar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi, maka pemimpin dituntut memiliki pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya.

Lanjut Sutrisno (2010:219), peran pokok pemimpin yang terakhir adalah peran pengambil keputusan yang terbagi ke dalam tiga peran,yaitu: sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi, sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi

mengalami gangguan, dan sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu atau mempromosikan karyawan yang berprestasi.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain: Thoha (2010:49), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pendapat lain diungkapkan oleh Wirawan (2009:79), gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasi visinya. Menurut Sedarmayanti (2009:131), berpendapat bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.

Berdasarkan kutipan tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan dapat mempengaruhi kinerja

bawahan, kesuksesan seorang pemimpin dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang dipakai sehingga dapat menjadi sebagai pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan. Keanekaragaman gaya kepemimpinan merupakan hal yang biasa didapatkan di lingkungan organisasi. Gaya ataupun *style* kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikut-pengikutnya.

2.2.3 Tipe dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin perusahaan dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan dalam kegiatan mempengaruhi bawahan agar menghasilkan kinerja yang baik. Ada beberapa ragam gaya kepemimpinan menurut para ahli, yaitu: teori *path-goal* versi House (dalam Thoah, 2010:42), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut: 1) Gaya kepemimpinan direktif, dimana bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan khusus diberikan oleh pemimpin serta tidak ada partisipasi dari bawahan. 2) Gaya kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya. 3) Gaya kepemimpinan *partisipatif*, dimana seorang pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya, namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya. 4) Gaya kepemimpinan yang terakhir adalah berorientasi pada prestasi, didefinisikan kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang

menantang para bawahannya untuk partisipasi, pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut Bangun (2012:352), ada empat model gaya kepemimpinan berdasarkan model jalur-sasaran yang terdiri dari: Pertama, kepemimpinan direktif yaitu bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas. Model yang kedua adalah kepemimpinan suportif, dimana kepemimpinan ini memimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian yang besar kepada para bawahannya. Ketiga adalah kepemimpinan partisipasif, pada model ini pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan. Model gaya kepemimpinan yang keempat adalah kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, dimana pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakannya dengan hasil yang baik.

Menurut Rivai (2012:53) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan yang dapat dijabarkan sebagai berikut: Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, kemampuan yang efektifitas, kepemimpinan yang partisipasif, kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu, serta kemampuan mendelegasikan tugas atau wewenang.

Pemimpin yang memimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai terhadap aspirasi anggota yang dipimpin dapat menjadikan hubungan yang harmonis antara

pemimpin dan bawahan secara proporsional. Pemimpin harus menggunakan wewenangnya dengan baik untuk menjaga sikap dan perilaku karyawan agar mau bekerja lebih giat lagi dan berkeinginan untuk menghasilkan kinerja yang optimal, jadi sangatlah penting jika perusahaan memperhatikan aspek gaya kepemimpinan.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan, sebagai sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat para pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk para pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan para pengikut yang lebih tinggi (Yukl, 2010:305).

Menurut Bass (dalam Yukl, 2010:313), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih

mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Pendapat lain di ungkapkan oleh Coulter (2010:159), bahwa kepemimpinan transformasional bersifat lebih dari sebuah kharisma karena pemimpin transformasional berusaha menanamkan kepada bawahannya kemampuan mempertanyakan pandangan yang telah ada, serta pandangan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2008:90) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi apabila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja. Ada beberapa indikator dari model kepemimpinan ini seperti pengaruh yang ideal (memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan), motivasi yang inspirasional (mengomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana), stimulasi intelektual (meningkatkan

kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat), dan pertimbangan yang bersifat individual (memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran)

Senada dengan pendapat tersebut Yukl (2010:305), merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain: 1) Pengaruh ideal (*idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin. 2) Pertimbangan Individual (*individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut. 3) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. 4) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan sejauh mana seorang pemimpin dikatakan memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari ke empat hal diatas yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulus intelektual.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Robbins (2008:90), merupakan pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Indikator-indikator dari model kepemimpinan ini adalah sebagai berikut: 1) Penghargaan bersyarat adalah menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh. 2) Manajemen dengan pengecualian aktif adalah mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan atau standar, serta melakukan tindakan perbaikan. 3) Manajemen dengan pengecualian pasif, dilakukan hanya jika standar tidak tercapai.

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Yukl (2010:290), “Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka”. Memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Menurut Bass (dalam Yukl 2010:306), hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan dapat dicerminkan dalam tiga hal, yaitu: Pertama, penghargaan berhubungan. Hal ini merupakan klarifikasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan insentif dan penghargaan yang berhubungan untuk

mempengaruhi motivasi. Kedua, management aktif dengan pengecualian yang didefinisikan mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan. Ketiga, management pasif dengan pengecualian, dijelaskan penggunaan hukuman yang berhubungan dengan tindakan korektif lainnya sebagai respons atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa indikator gaya kepemimpinan transaksional adalah penghargaan berhubungan (*contingent reward*) dan manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) secara umum terlepas dari aktif atau pasifnya pengecualian tersebut.

2.2.6 Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan ini menurut Robbins (2008:90), dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. *Laissez faire* adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Adapun indikator-indikator dari model kepemimpinan ini, antara lain: tidak ada ikatan (melakukan pekerjaan dengan semaunya), memberikan reaksi apabila ada masalah atau ikut campur jika adanya masalah di dalam perusahaan, tidak disiplin atau selalu terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tidak bertanggung jawab artinya menunda-nunda pekerjaan atau sering mengabaikan pekerjaan.

Menurut Pasolong (2008:38), pemimpin *laissez – faire* biasanya disebabkan karena pemimpin memberikan arti keliru pada istilah demokrasi yang seolah-olah harus diartikan sebagai kebebasan bagi setiap anggota, bebas mengemukakan dan mempertahankan pendapat masing-masing serta bebas untuk menggunakan kebijakan sendiri-sendiri. Pimpinan hanya berusaha mencegah pertentangan-pertentangan yang dapat mengeruhkan suasana, pemimpin berpendapat bahwa sebaiknya jangan terlalu banyak berusaha mendekatkan dan mempertemukan pendapat, karena hal itu dianggapnya akan mengurangi hak dan kebebasan anggota-anggotanya. Dalam melaksanakan usaha, rencana yang tegas dianggapnya tidak perlu karena mengekang kebebasan anggota dan akan mengurangi inisiatif mereka. Setiap usul baru dan hasil pemikiran baru dari anggotanya dianggap sebagai bukti adanya perhatian dan inisiatif anggota itu, yang harus dihargai dan diberikan kesempatan untuk dilaksanakan. Kegembiraan bekerja dan semangat bekerja akan dipelihara, tidak ada kekangan-kekangan, karena setiap macam kekangan dianggap bertentangan dengan hak-hak individu dalam demokrasi. Pemimpin demikian biasanya mempunyai ketergantungan yang besar pada anggota kelompok untuk menetapkan tujuan-tujuan dan cara mencapainya. Mereka menganggap bahwa peranan mereka sebenarnya sebagai orang yang memberikan kemudahan (fasilitas) kerja pada pengikutnya.

2.2.7 Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin menurut Feriyanto dan Triana (2015:94), pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori. Teori-teori

tersebut, antara lain adalah teori genetis (keturunan), teori sosial dan teori ekologis. Pada teori genetis (keturunan) menyatakan bahwa “pimpinan itu dilahirkan bukan dibuat”. Para penganut teori ini menyetujui pendapatnya bahwa para pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dengan bakat pemimpin. Teori yang kedua adalah teori sosial, inti teori ini menyatakan bahwa “pimpinan itu dibuat atau dididik bukannya kodrati”. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan. Sedangkan teori ekologis, mengatakan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan.

Senada dengan pendapat tersebut, Marwan dan Suprihanto (2015:27) mengemukakan, teori gaya kepemimpinan dibagi oleh tiga pendekatan, yaitu: *trait* yang merupakan cara pendekatan terhadap sifat-sifat pemimpin (bakat/ tidak dapat dipelajari), *behavior* merupakan cara pendekatan dengan melihat perilaku (bisa dipelajari), dan *contingency* yang merupakan cara pendekatan dengan melihat situasi.

2.3 Kompensasi

Kebijakan pemberian kompensasi merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan suatu perusahaan. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama perusahaan tersebut atau mencari perusahaan lain. Beberapa ahli telah mendefinisikan arti dari kompensasi itu sendiri, antara lain: Bangun (2012:154) mengatakan, bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka

sumbangkan untuk pekerjaannya. Pendapat lain Ivancevich (dalam Kadarisman, 2012:6) mengemukakan, bahwa kompensasi adalah fungsi *Human Resources Management* yang berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Menurut Hasibuan (2012:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja dan pengabdian mereka (Notoadmojo, 2009:142).

Dari beberapa definisi para ahli di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau *reward* yang diterima karyawan/individu atas jasa, tenaga dan pikiran yang telah mereka sumbangkan pada perusahaan.

2.3.1 Jenis Kompensasi

Bangun (2012:255), menyatakan bahwa kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Masing- masing kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Kompensasi finansial artinya kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi ini terbagi dua, yang pertama adalah kompensasi finansial langsung, hal ini merupakan kompensasi yang dibayarkan langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif). Lalu yang kedua adalah kompensasi tidak langsung, dimana kompensasi ini

dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang telah disepakati sebelumnya. 2) Kompensasi non finansial diartikan sebagai imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial atau bentuk-bentuk lain yang menimbulkan kepuasan kerja.

Lanjut Bangun (2012:257), menyampaikan bahwa kompensasi langsung dibagi lagi menjadi beberapa hal, yaitu: gaji pokok dan kompensasi variabel. Gaji pokok adalah gaji dasar yang dibayarkan kepada karyawan bukan berdasarkan kinerja, biasanya dijadikan dasar dalam menentukan besarnya tunjangan-tunjangan yang menjadi hak karyawan. Dalam gaji pokok terdapat komponen gaji dan upah yang memiliki arti berbeda. Pada kompensasi variabel, diartikan sebagai kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang secara langsung bila dapat menghasilkan pekerjaan melebihi standar, kelebihanannya dibayarkan dalam bentuk bonus dan insentif.

Pendapat lain menurut Hasibuan (2012:118), mengemukakan bahwa secara umum kompensasi finansial dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif. Kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima karyawan yang tidak mempunyai

hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi kesehatan, bantuan Pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Pertimbangan dalam pemberian kompensasi balas jasa kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor atau kondisi yang ada di dalam dan diluar perusahaan. Menurut Kadarisman (2012:23), faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu: Faktor dari dalam perusahaan yang meliputi berat ringannya suatu pekerjaan, kemampuan kerja karyawan, jabatan atau pangkat, pendidikan, lama bekerja dan kemampuan perusahaan. Pada faktor diluar perusahaan meliputi peraturan dari pemerintah, biaya hidup, tawar menawar serikat kerja, letak geografik dan pasar tenaga kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Notoadmojo (2009:144) yaitu, sebagai berikut: 1) Produktivitas kerja, dijelaskan bahwa organisasi tidak membayar atau tidak memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan terhadap perusahaan melalui produktivitas mereka. 2) Kemampuan untuk membayar, dimana pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan organisasi atau perusahaan itu untuk membayar. 3) Kesiediaan untuk membayar, hal ini diartikan perusahaan mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu perusahaan tersebut memberikan kompensasi yang memadai bagi karyawannya. 4) Suplai dan permintaan tenaga kerja ini berhubungan dengan kemampuan karyawan yang sangat banyak terdapat di pasaran kerja, akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan

yang memiliki kemampuan melebihi tenaga kerja dipasaran kerja. 5) Organisasi karyawan, dimana dengan adanya organisasi-organisasi karyawan ini akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi, karena organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang seimbang. 6) Peraturan perundang-undangan yang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta.

2.3.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Samsudin (dalam Kadarisman, 2012:78), tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut: Pertama, pemenuhan kebutuhan ekonomi, dimana karyawan menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lainnya untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Kedua, meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan dengan adanya kompensasi yang makin baik, maka akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Ketiga, memajukan organisasi atau perusahaan, dimana semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi maka semakin menunjukkan betapa suksesnya organisasi. Keempat adalah menciptakan keseimbangan dan keahlian, ini berarti pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan oleh karyawan sehingga tercipta keseimbangan antara input dan outputnya.

Adapun pendapat lain yang diungkapkan Hasibuan (dalam Kadarisman, 2012:12), bahwa tujuan pemberian kompensasi (balas jasa), yang pertama adalah ikatan kerja, dengan pemberian kompensasi maka terjadilah ikatan kerja secara formal antara majikan dengan karyawan. Kedua, kepuasan kerja. Adanya balas jasa, karyawan akan memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya. Ketiga, pengadaan efektif, jika program kompensasi diterapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk pengusaha akan lebih muda. Keempat adalah motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar maka manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Kelima, stabilitas karyawan. Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komparatif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin, karena *turn-over* relatif kecil. Keenam, disiplin. Adanya pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Ketujuh adalah pengaruh serikat buruh, dengan adanya program pemberian kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya. Lalu yang kedelapan adalah pengaruh pemerintah, hal ini dijelaskan jika program kompensasi sesuai undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.3.4 Indikator Kompensasi

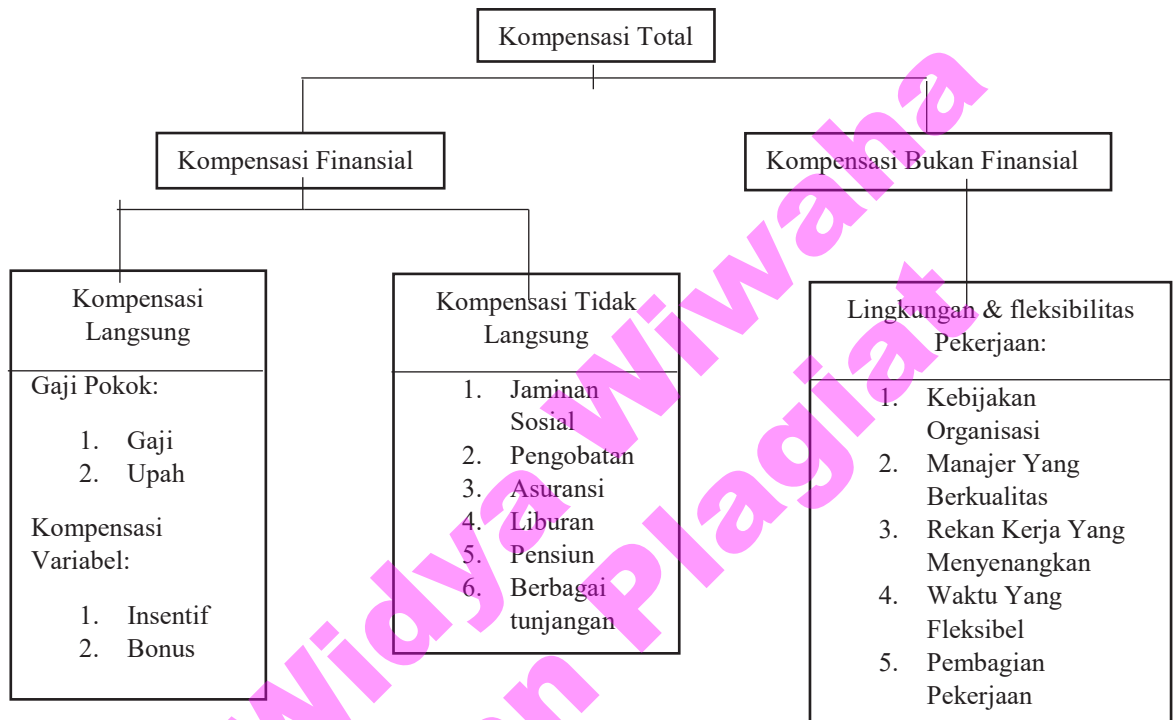
Setiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi terhadap karyawan. Rivai (2011:357), mengemukakan indikator kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, bonus dan insentif. Dimana indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Gaji didefinisikan sebagai balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. 2) Bonus merupakan pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau melebihi target. 3) Insentif yang merupakan variabel penghargaan yang diberikan kepada individu atau kelompok, berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja, dan dirancang untuk memotivasi karyawan agar berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

Lanjut Rivai (2011:357), mengemukakan bahwa indikator finansial tidak langsung adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Indikator ini dicontohkan berupa fasilitas-fasilitas, seperti asuransi, tunjangan, uang pension dan lain-lain.

Gambar 2.1

Komponen Kompensasi

Sumber: Rivai (2011:358)



2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Karyawan yang menyenangi lingkungan kerja tempat ia bekerja tentu akan betah di tempat kerjanya dan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Menurut Nitisemito (dalam Nuraini, 2013:97), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang

ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Menurut Isyandi (dalam Nuraini, 2013:97), lingkungan kerja juga merupakan sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti kelembapan, temperatur, ventilasi, penerangan, dan kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadainya atau tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Menurut Sedarmayati (2009:21), definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Menurut Sedarmayanti (2009:22), yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi dua kategori yaitu: lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya) dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia (penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan lain-lain).

Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2009:31), adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Jadi, dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik yaitu dengan menciptakan hubungan / interaksi antar karyawan atau bawahan maupun atasan yang baik pula agar suasana kerja yang tercipta akan lebih nyaman dan harmonis sehingga karyawan akan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Suwatno (2011:163), yang secara umum dapat disimpulkan lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja fisik, didefinisikan sebagai lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi: rencana ruang kerja (kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan), rancangan pekerjaan (peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan), kondisi lingkungan kerja (penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara (suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya) serta tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy* (dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya).

Lingkungan kerja psikis menurut Suwatno (2011:163), merupakan hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan seperti: pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal. Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja. Timbulnya frustrasi, dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan. Adanya perubahan-perubahan dalam segala bentuk, yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan. Serta terciptanya perselisihan antara pribadi dan kelompok, hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

2.4.1 Faktor-faktor atau indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009:21), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja, antara lain: Pertama adalah penerangan atau cahaya. Faktor ini sangat besar manfaatnya bagi pegawai agar mendapatkan keselamatan kerja dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan penerangan yang ada ditempat kerja agar pekerjaan berjalan dengan lancar. Cahaya yang kurang jelas akan memperlambat pekerjaan, akan banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurangnya efesien dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Kedua, suhu udara. Menurut Sedarmayanti (2009:21), oksigen disebut juga dengan gas, yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidupnya, yaitu dengan proses metabolisme. Udara disekitar lingkungan dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh manusia. Rasa sejuk dan segar didalam kantor akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja dalam waktu yang lama.

Indikator ketiga menurut Sedarmayanti (2009 :21) adalah suara bising. Bunyi bisa sangat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Pekerjaan sangat membutuhkan konsentrasi yang tinggi,

maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Keempat, keamanan kerja. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu salah satu tenaga satuan petugas keamanan (Satpam) yang sangat diperlukan didalam suatu organisasi. Kelima, hubungan pegawai. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai dengan meningkatkan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta dukungan oleh sarana dan prasarana yang memadai yang terdapat di tempat kerja akan membawa dampak positif bagi pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat (Sedarmayanti, 2009:21).

2.5 Penelitian Terdahulu

1) Abdillah (2011)

Judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah”.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari analisis data maka didapatkan persamaan regresi $Y = 0,645 X_1 + 0,398 X_2$. Hasil dari uji t, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2) Hartati (2012)

Judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis korelasi ganda. Hasil penelitian yang didapatkan adanya hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

3) Anasari (2011)

Judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan CV. Citra Mandiri, Batu, Jawa Timur. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah variabel kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Citra Mandiri, Batu, Jawa Timur.

4) Aji (2017)

Judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta)”. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5) Ubaidillah (2015)

Judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Koperasi Simpan Pinjam “Utama Karya” Cabang Semarang)”. Teknik Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

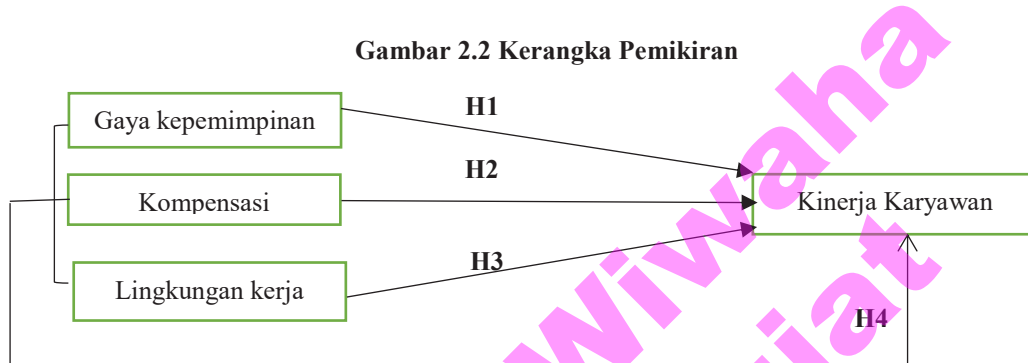
6) Saputra (2015)

Judul Penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal”. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan lebih banyak bersumber dari faktor yang ada dalam perusahaan itu sendiri, selebihnya faktor di luar perusahaan. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa, variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan. Berdasarkan hasil penelusuran penelitian terdahulu dan kajian teori diatas, maka kerangka konseptual pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:



2.7 Keterikatan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2009:131), berpendapat bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Senada dengan pendapat tersebut, Wirawan (2009:79) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasi visinya.

Berdasarkan penelitian Abdilah (2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uraian diatas maka peneliti berasumsi bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja pegawai PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang Jawa Timur

2.7.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pendapat lain dikemukakan Bangun (2012:154), bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan untuk pekerjaannya.

Sependapat dengan hasil dari penelitian yang dilakukan Aji dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta)”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti dapat mengasumsikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT.

Chrysanta Artha Pratama Depo lumajang Jawa Timur

2.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayati (2009:21), definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Sedarmayanti (2009:22), yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2009:31), adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

Senada dengan penelitian yang dilakukan Hartati (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung, terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Sehingga peneliti dapat menghipotesiskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang Jawa Timur

2.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Wirawan (2009:79), mendefinisikan gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempengaruhi pengikutnya, sedangkan kompensasi menurut Bangun (2012:154), adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan untuk pekerjaannya. Variabel Lingkungan kerja didefinisikan oleh Isyandi (dalam Nuraini, 2013:97), merupakan sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti kelembapan, temperatur, ventilasi, penerangan, dan keaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadainya atau tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Peneliti dapat mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ubaidillah dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Koperasi Simpan Pinjam “Utama Karya” Cabang Semarang)”. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi serta kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang Jawa Timur.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kuantitatif sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Sugiyono (2012:11) yaitu: “metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk mengkaji hipotesis yang telah ditetapkan”. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif, dimana pendekatan ini berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2012:29).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2012:80) menyatakan bahwa: “Populasi adalah wilayah *generalisasi* yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Padmatirta Wisesa Kantor Cabang Lumajang Jawa Timur yang berjumlah 95 pegawai.

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:81) menyatakan bahwa: “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu”. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *probability sampling*, dimana ini merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2012:92). Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan *disproportionate stratified random sampling*, yang digunakan bila populasi berstrata tapi kurang proporsional (Sugiyono, 2012:93). Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus *Slovin* sebagai berikut:

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

Dimana:

n = jumlah elemen/anggota sampel

N = jumlah elemen/anggota populasi

e = tingkat kesalahan

Populasi yang terdapat pada penelitian ini berjumlah 95 orang dan presisi yang ditetapkan atau tingkat kesalahan 5% atau 0,05, maka besarnya sampel pada penelitian ini adalah:

$$n = \frac{95}{1 + (95 \times 0,0025)} = 76,7676$$

Jadi, pembulatan dari hasil perhitungan metode *Slovin* di atas adalah 77 responden

3.3 Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data tersebut akan dijelaskan dibawah ini, sebagai berikut:

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2012: 137), menyatakan bahwa: “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Data primer yang diperoleh peneliti dari hasil observasi, wawancara dan kuesioner yang disebarkan kepada responden PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang Jawa Timur.

Data sekunder menurut Sugiyono (2012: 137), “Sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen”. Data sekunder antara lain disajikan dalam bentuk data-data dan dokumen mengenai topik penelitian. Data ini diperoleh dari dokumen-dokumen yang

dimiliki oleh organisasi seperti universitas, lembaga pendidikan, lembaga survey. Selain itu data sekunder juga dapat diperoleh dari literatur-literatur, berupa buku, media cetak serta elektronik, internet dan lain-lain. Peneliti memperoleh data sekunder melalui internet, buku-buku literatur mengenai topik penelitian menurut para ahli dan skripsi atau hasil penelitian-penelitian sebelumnya.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif maka teknik pengumpulan data adalah:

a) Observasi

Sutrisno (dalam Sugiyono, 2012:145) mengemukakan bahwa, observasi merupakan proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini yaitu pengamatan mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja pada PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa timur.

b) Angket / Kuisisioner

Menurut Sugiyono (2012: 142) “Angket atau kuisisioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab”. Sampel yang sesuai dengan karakteristik diberi kuisisioner mengenai masalah

penelitian. Kuesioner dalam penelitian ini yaitu pertanyaan tertulis yang dipertanyakan kepada responden mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur.

c) Wawancara

Penelitian ini menggunakan Teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) berupa wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur menurut Sugiyono (2012:73) di dalam pelaksanaannya lebih bebas dari wawancara terstruktur, tujuan dari wawancara jenis ini adalah menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancarai diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara untuk memudahkan dan memfokuskan pertanyaan yang akan diutarakan. Peneliti juga menggunakan alat bantu rekam untuk memudahkan proses pengolahan data.

d) Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Selain itu studi kepustakaan sangatlah penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak lepas dari literature-literatur ilmiah (Sugiyono, 2012:291).

e) Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2012:82) dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada. Untuk menunjang pengumpulan data dokumentasi, peneliti menggunakan alat bantu kamera untuk memudahkan dalam mengumpulkan beberapa dokumentasi.

3.5 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:92), instrument penelitian kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data, serta instrument penelitian akan digunakan untuk pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrument harus memiliki skala.

Pada penelitian ini menggunakan kuesioner (angket), dokumentasi, kepustakaan dan wawancara dalam pengumpulan data. Lebih spesifik kuesioner dalam pengumpulan data, peneliti dalam kuesioner ini menggunakan skala *likert* sebagai pengukur variabelnya. Menurut Sugiyono (2012:93) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Pilihan terhadap masing-masing untuk tanggapan responden atas dimensi Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y), maka dapat diberi skor melalui skala *likert* yaitu:

Tabel 3.1
Skor Skala Likert

Skor	Jawaban
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2012:93)

3.6 Subjek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur. Subjek penelitian dalam hal ini adalah seluruh karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur. Objek dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur. Alasan dipilihnya PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur adalah sebagai berikut:

- a) PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang Jawa Timur merupakan perusahaan yang sedang berkembang dan mengalami kemajuan yang cukup pesat dalam bidang Distributor *Consumer Goods*.
- b) Data perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini relatif mudah diperoleh.

- c) Lokasi perusahaan ini relatif terjangkau oleh peneliti, sehingga dapat memaksimalkan data yang diperoleh.

3.7 Defisi Operasional Variabel

3.7.1 Definisi variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:2), pengertian variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian yang dilakukan penulis terdiri dari dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Adapun pengertian variabel dependen menurut Sugiyono (2012:64), yaitu: “Sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen, dalam Bahasa Indonesia sering disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Selanjutnya definisi variabel independent yaitu “Variabel ini sering disebut *stimulus*, *predictor*, *antecedent*, dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”.

Dari definisi di atas, adapun variabel bebas dan variabel terikat yang di ambil oleh peneliti dalam penelitian ini, yakni:

a) Variabel Bebas

Variabel bebas yang diambil peneliti dalam hal ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2) dan Lingkungan Kerja (X3). Definisi variabel gaya kepemimpinan, menurut Thoha (2010:49), merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang yang seperti yang ia lihat. Definisi Kompensasi menurut Bangun (2012:154), merupakan sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan untuk pekerjaannya. Definisi lingkungan kerja, menurut Isyandi (dalam Nuraini, 2013:97), lingkungan kerja juga merupakan sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas, seperti kelembapan, temperatur, ventilasi, penerangan, dan kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadainya atau tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

b) Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Priansa,2014:270), menyatakan bahwa “Kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut”.

3.8 Operasional Variabel

Operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Gaya Kepemimpinan (X1)

Wirawan (2009:79) mengemukakan, gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasi visinya. Gaya kepemimpinan sendiri memiliki beberapa indikator yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, sebagaimana yang telah dijelaskan pada kajian teori, dimana indikator tersebut menurut Rivai (2012:53) yaitu, Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, kemampuan yang efektifitas, kepemimpinan yang partisipasif, kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu, serta kemampuan mendelegasikan tugas atau wewenang.

b) Kompensasi (X2)

Menurut Hasibuan (2012:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana yang telah dijelaskan pada kajian teori, dimana indikator kompensasi menurut pendapat Rivai (2011:357), terdiri dari: Indikator finansial langsung (gaji, bonus dan

insentif), serta indikator finansial tidak langsung (fasilitas, asuransi, tunjangan, dan uang pensiun).

c) Lingkungan Kerja (X3)

Nitisemo (dalam Nuraini, 2013:97) mengemukakan, bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Adapun indikator lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana yang telah dijabarkan dalam kajian teori, indikator tersebut menurut Sedarmayanti (2009:21), yaitu penerangan atau cahaya, suhu udara, suara bising, keamanan kerja dan hubungan pegawai.

d) Kinerja Karyawan (Y)

Bangun (2012:230) mengemukakan, kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja memiliki beberapa indikator yang telah dijelaskan oleh beberapa para ahli pada kajian teori di atas, sebagaimana yang dijelaskan oleh Mondy, Noe, Premeaux (dalam Priansa, 2014:271) mengemukakan, bahwa pengukuran kinerja dapat dilihat dari enam indikator, yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemandirian, inisiatif dan kerja sama.

3.9 Teknik Keabsahan data

3.9.1 Uji Validitas

Sugiyono (2012:352), mengemukakan bahwa validitas diukur berdasarkan teori tertentu kemudian dikonsultasikan kepada yang lebih ahli. Para ahli diminta pendapatnya tentang instrument yang disusun itu. Mungkin para ahli akan memberikan pendapat tentang instrument itu, bias jadi instrument tersebut perlu perbaikan, tanpa perbaikan, bahkan dirombak total.

Lanjut Sugiyono (2012:352), validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti, dengan begitu suatu hasil penelitian dikatakan valid jika hasil tersebut memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan kondisi riil di masyarakat, dengan tingkat kesalahan $\alpha = 5\%$ (tingkat kepercayaan 95%).

Pendapat lain di kemukakan oleh Ghazali (2012:52), bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas ini menggunakan *pearson correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Suatu pertanyaan dinyatakan valid jika tingkat signifikasinya dibawah 0,05.

3.9.2 Uji reliabilitas

Sugiyono (2012:348), mengemukakan instrumen reliabilitas artinya instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Lanjut Sugiyono (2012:354), reliabilitas instrumen diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan yang berikutnya, jika hasilnya positif dan signifikan maka instrument tersebut dapat dikatakan reliabel.

Menurut Ghozali (2012:47), uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika *cronbach's alpha* > 0,07 dan dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* < 0,07.

3.10 Uji Asumsi Klasik

3.10.1 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2012:160), uji normalitas bertujuan apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen mempunyai kontribusi atau tidak. Model regresi yang baik adalah data distribusi normal atau mendekati normal.

3.10.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2012:105), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antara variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Pengujian multikolinearitas dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. *Tolerance* mengukur variabel independen yang terpilih tidak dijelaskan oleh variabel independen yang lain. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $> 0,01$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$.

3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2012:139) mengemukakan, uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah ada model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

3.10.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2012:277), regresi linier berganda digunakan peneliti bila penelitian bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel

independen, bila dua variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (naik turunnya nilai). Dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y= Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X1= Gaya Kepemimpinan

X2= Kompensasi

X3= Lingkungan Kerja

b1, b2, b3 = koefisien regresi masing-masing variabel

e_t= standar eror

3.10.5 Koefisien Determinasi (R²)

Ghozali (2012:97) mengemukakan, koefisien determinasi merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol atau satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Dan sebaliknya, jika nilai mendekati satu, berarti variabel-variabel

independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

3.10.6 Uji F (Simultan)

Menurut Ghozali (2012:98), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel dependen atau variabel terikat. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a) Jika nilai F lebih besar dari F_{α} , maka H_0 ditolak pada derajat kepercayaan 5% dengan kata lain menerima hipotesis *alternatif*, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b) Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F_{α} menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar dari F_{α} , maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

3.10.7 Uji T (Parsial)

Ghozali (2012:98) mengemukakan, bahwa uji beda T digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Dasar pengambilan keputusan digunakan dalam uji t ini adalah:

- a) Jika nilai probabilitas signifikansi $>0,05$ maka hipotesis ditolak, berarti variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika nilai probabilitas signifikansi $<0,05$ maka hipotesis diterima, berarti variabel independent berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang adalah perusahaan anak cabang yang terletak di Jalan Soekarno-Hatta, Kutorenon, Sukodono, Lumajang 67352. PT ini adalah perusahaan keluarga yang termasuk dalam PT. Padmatirta Wisesa Group yang berpusat di Surabaya. PT Chrysantha Artha Pratama Depo Lumajang ini berdiri pada bulan maret 2015 yang bergerak pada *Distributor Customer Good* (UFS, Wilmar, Shell, Foriza dan Prochiz).

4.2 Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Chrysanta Artha Pratama Lumajang sebanyak 77 orang yang peneliti temui pada saat penelitian berlangsung. Terdapat 4 demografi atau karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian, yaitu jenis kelamin, usia, Pendidikan terakhir dan masa kerja. Adapun hasil demografi yang digunakan dalam penelitian dijelaskan dibawah ini.

4.2.1 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil uji karakteristik responden pada lampiran 2 halaman 85, jenis kelamin pria memiliki presentase tertinggi yaitu 75,3% atau sebanyak 58 orang,

sedangkan wanita sebesar 24,7% atau sebanyak 19 orang, sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Chrysanta Artha Pratama Cabang Lumajang di dominasi oleh pegawai laki-laki. Hal ini disebabkan tugas-tugas yang dilakukan pada perusahaan distributor barang dibutuhkan banyak tenaga laki-laki yang cekatan, sedangkan pegawai perempuan lebih banyak ditugaskan dalam bidang administrasi dan bidang kearsipan.

4.2.2 Demografi Responden Berdasarkan Usia

Apabila dilihat dari segi usia, responden yang berusia 20-29 tahun mendominasi sebesar 50,6% atau sebanyak 39 orang. Kemudian diikuti usia responden 30-39 tahun sebesar 42,9% atau sebanyak 23 orang, usia 40-49 tahun sebesar 6,5% atau sebanyak 5 orang. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa rata-rata usia responden berkisar antara 20-29 yaitu sebesar 50,6% atau sebanyak 39 orang, dimana hal ini merupakan usia produktif untuk pegawai dalam suatu perusahaan (Lampiran 2, Halaman 85).

4.2.3 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pada tingkat pendidikan terakhir, responden memiliki tingkat pendidikan SMA dengan presentase 61% atau sebanyak 47 orang. Responden yang menduduki posisi kedua adalah yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana yaitu sebesar 37,7% atau sebanyak 29 orang, pendidikan terakhir SMP yaitu sebesar 1,3% atau sebanyak 1 orang (Lampiran 2, Halaman 85).

4.2.4 Demografi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden menjabat dalam pekerjaannya sebagian besar selama 1-3 tahun dengan presentase 57,1% atau sebanyak 44 orang. Urutan selanjutnya adalah responden dengan masa kerja < 1 tahun yaitu 27,3% atau sebanyak 21 orang, kemudian masa kerja 3-5 tahun tercatat sebesar 15,6% atau sebesar 12 orang (Lampiran 2, Halaman 85).

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas Data

Menurut Ghozali (2012:52), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas ini menggunakan *pearson correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Suatu pertanyaan dinyatakan valid jika tingkat signifikasinya dibawah 0,05.

Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung (pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*) dengan r tabel ($df = n - k$), dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* ($df = n - 2$). Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila r hitung > r tabel dan bernilai positif, jika tidak memenuhi syarat tersebut maka dinyatakan tidak *valid*. Jumlah sampel dalam penelitian ini 77, maka $77 - 2 = 75$. Dalam r tabel baris 75 memiliki nilai 0,224.

Hasil pengujian validitas data pada lampiran 3 pada halaman 86, hasil perhitungan variabel gaya kepemimpinan (X1) pertanyaan 1 memiliki nilai r hitung $0,405 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 2 memiliki nilai r hitung $0,610 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 3 memiliki r hitung $0,481 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 4 memiliki nilai r hitung $0,479 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 5 memiliki r hitung $0,457 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 6 memiliki r hitung $0,661 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 7 memiliki r hitung $0,536 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 8 memiliki r hitung $0,595 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 9 memiliki r hitung $0,534 > r \text{ tabel } 0,224$. Diketahui bahwa semua pertanyaan kuesioner variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai R hitung $> R \text{ tabel}$, maka seluruh pertanyaan kuesioner variabel gaya kepemimpinan dinyatakan Valid.

Hasil pengujian validitas data variabel pada lampiran 3 halaman 86, hasil perhitungan variabel kompensasi (X2) pertanyaan 1 memiliki r hitung $0,602 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 2 memiliki nilai r hitung $0,566 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 3 memiliki nilai r hitung $0,688 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 4 memiliki nilai r hitung $0,589 > 0,224$. Pertanyaan 5 memiliki nilai r hitung $0,519 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 6 memiliki r hitung $0,642 > r \text{ tabel } 0,224$. Pertanyaan 7 memiliki r hitung $0,662 > r \text{ tabel } 0,224$. Dapat dilihat bahwa semua pertanyaan kuesioner variabel kompensasi memiliki r hitung $> r \text{ tabel}$, maka seluruh pertanyaan variabel kompensasi dinyatakan valid.

Hasil pengujian validitas data pada lampiran 3 pada halaman 86, hasil perhitungan variabel lingkungan kerja (X3) pertanyaan 1 memiliki nilai r hitung

0,537 > r tabel 0,224. Pertanyaan 2 memiliki nilai r hitung 0,556 > r tabel 0,224. Pertanyaan 3 memiliki r hitung 0,553 > r tabel 0,224. Pertanyaan 4 memiliki nilai r hitung 0,541 > r tabel 0,224. Pertanyaan 5 memiliki r hitung 0,440 > r tabel 0,224. Pertanyaan 6 memiliki r hitung 0,646 > r tabel 0,224. Pertanyaan 7 memiliki r hitung 0,728 > r tabel 0,224. Pertanyaan 8 memiliki r hitung 0,674 > r tabel 0,224. Pertanyaan 9 memiliki r hitung 0,680 > r tabel 0,224. Pertanyaan 10 memiliki nilai r hitung 0,547 > r tabel 0,224. Pertanyaan 11 memiliki r hitung 0,486 > r tabel 0,224. Diketahui bahwa semua pertanyaan kuesioner variabel lingkungan kerja memiliki nilai r hitung > r tabel, maka seluruh pertanyaan kuesioner variabel lingkungan kerja dinyatakan Valid.

Hasil pengujian validitas data pada lampiran 3 pada halaman 86, hasil perhitungan variabel kinerja (Y) pertanyaan 1 memiliki nilai r hitung 0,463 > r tabel 0,224. Pertanyaan 2 memiliki nilai r hitung 0,366 > r tabel 0,224. Pertanyaan 3 memiliki r hitung 0,589 > r tabel 0,224. Pertanyaan 4 memiliki nilai r hitung 0,416 > r tabel 0,224. Pertanyaan 5 memiliki r hitung 0,558 > r tabel 0,224. Pertanyaan 6 memiliki r hitung 0,480 > r tabel 0,224. Pertanyaan 7 memiliki r hitung 0,365 > r tabel 0,224. Pertanyaan 8 memiliki r hitung 0,364 > r tabel 0,224. Pertanyaan 9 memiliki r hitung 0,507 > r tabel 0,224. Pertanyaan 10 memiliki nilai r hitung 0,491 > r tabel 0,224. Pertanyaan 11 memiliki r hitung 0,659 > r tabel 0,224. Diketahui bahwa semua pertanyaan kuesioner variabel kinerja memiliki nilai r hitung > r tabel, maka seluruh pertanyaan kuesioner variabel kinerja dinyatakan Valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas Data

Menurut Ghozali (2012:47), uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Butir kuesioner dikatakan reliabel (layak) jika *cronbach's alpha* $> 0,70$ dan dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* $< 0,70$. Semakin nilai alphanya mendekati satu, maka nilai reliabilitas datanya semakin dipercaya.

Hasil pengujian reliabilitas data semua variabel dalam penelitian terdapat pada lampiran 4 halaman 85. Variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai *cronbach's alpha* $0,835 > 0,70$ sehingga dapat dikatakan reliabel. Variabel kompensasi (X2) memiliki nilai *cronbach's alpha* $0,847 > 0,70$ maka dapat dinyatakan reliabel. Variabel lingkungan kerja (X3) memiliki nilai *cronbach's alpha* $0,815 > 0,70$ maka dapat dinyatakan reliabel. Variabel kinerja (Y) memiliki nilai *cronbach's alpha* $0,871 > 0,70$ sehingga dapat dikatakan reliabel.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data ini dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorof-Smirnov Test*. Pengujian data berdistribusi normal jika nilai *Asymp Sig*

(2 Tailed) yang dihasilkan lebih dari nilai alpha yaitu 0,05 (5%). Hasil pengujian dapat dilihat pada lampiran 5 halaman 86, hasil pengujian data dalam penelitian ini untuk seluruh variabel yang digunakan memiliki nilai *Asymp Sig (2 Tailed)* 0,806 > 0,05. Dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil pengujian heteroskedastisitas pada lampiran 5 halaman 86, variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai sig 0,180 > 0,05. Variabel kompensasi memiliki nilai sig 0,485 > 0,05 dan variabel lingkungan kerja memiliki nilai sig 0,463 > 0,05 sehingga seluruh variabel bebas dalam penelitian ini (variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja) tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4.4.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel bebas. Apabila nilai VIF >10

dan nilai *tolerance* < 0,10 maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya tidak terjadi multikolinieritas antara variabel apabila nilai VIF <10 dan nilai *tolerance* >0,10.

Hasil pengujian multikolinieritas data semua variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini terdapat pada lampiran 5 halaman 86. Dapat dilihat bahwa hasil multikolinieritas gaya kepemimpinan memiliki nilai VIF 1,053 < 10, variabel kompensasi memiliki nilai VIF 1,512 < 10 dan variabel lingkungan kerja memiliki nilai VIF 1,460 < 10, sehingga semua variabel bebas tidak terjadi masalah multikolinieritas.

4.5 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk membuktikan variabel gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja (Y). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier.

Tabel 4.1

Rangkuman Hasil Uji Regresi Linier

Variabel	Koefisien Regresi	T hitung	Sig.
Konstanta	8,084		
Gaya Kepemimpinan	0,287	3,017	0,004
Kompensasi	0,339	2,882	0,006
Lingkungan Kerja	0,352	4,012	0,000
Adjusted R Square 0,478 atau (47,8%)			

F hitung 24,228 dengan sig. 0,000
N = 77

Sumber: Data diolah 2018 (Lampiran 5 & 6, Halaman 89-90)

4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Dari tabel 4.1 diatas atau dari hasil olahan data diatas dapat diketahui persamaan regresi dalam penelitian ini adalah: $Y = 8,084 + 0,287X_1 + 0,339X_2 + 0,352X_3 + e$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, didapat nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,287 dan bernilai positif, berarti variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil untuk variabel kedua yaitu variabel kompensasi adalah 0,339 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil selanjutnya adalah variabel lingkungan kerja sebesar 0,352 dan bernilai positif, dimana hal ini variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.5.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*Adjusted R2*) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kekuatan variabel bebas (independent) dalam mempengaruhi variabel terikat (dependen). Pada tabel 4.1 diatas dapat diketahui besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,478 yang menunjukkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam

penelitian ini sebesar 47,8% dan sisanya sebesar 51,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.5.3 Uji T (Parsial)

Uji t digunakan untuk membuktikan variabel bebas (X) secara terpisah memiliki pengaruh atau signifikan terhadap variabel terikat (Y). analisis uji t dilakukan dengan membandingkan nilai sig t dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05.

Berdasarkan hasil dari pengujian data pada tabel 4.1 diatas, menunjukkan nilai sig t variabel gaya kepemimpinan $0,004 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua dalam penelitian ini memiliki nilai sig t variabel kompensasi $0,006 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, maka kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga dalam penelitian variabel lingkungan kerja memiliki nilai sig t $0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, maka lingkungan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.5.4 Uji F (Simultan)

Uji F ini digunakan untuk membuktikan apakah variabel bebas (X) secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Y). Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat. Jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Hasil uji F pada tabel 4.1 di atas menunjukkan nilai sig F sebesar 0,000 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

SARAN DAN KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Dari data yang didapat dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka didapatkan kesimpulan:

- 1) Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (penelitian pada PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur). Gaya kepemimpinan yang cukup baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.
- 2) Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan (penelitian pada PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur). Pemberian kompensasi yang cukup tinggi dari perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (penelitian pada PT. Chrysanta Artha Pratama Depo Lumajang, Jawa Timur). Lingkungan kerja yang cukup nyaman dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya di perusahaan.

- 4) Penelitian ini membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan jika penerapan gaya kepemimpinan yang semakin baik, pemberian kompensasi yang semakin tinggi, dan lingkungan kerja yang semakin nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

5.2 Saran

- 1) PT. Chrysanta Artha Pratama Lumajang sebaiknya lebih memperhatikan gaya kepemimpinan apa yang sebaiknya diterapkan pada perusahaan.
- 2) PT. Chrysanta Artha Pratama Lumajang, peneliti menyampaikan agar selalu memperhatikan dalam pemberian kompensasi sesuai pekerjaan yang diemban pegawai,
- 3) PT. Chrysantha Artha Pratama Lumajang sebaiknya selalu memperhatikan kenyamanan lingkungan kerja pegawai, agar tercipta kinerja pegawai yang tetap tinggi secara kontinu.
- 4) PT. Chrysantha Artha Pratama hendaknya selalu memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan, kompensasi karyawan dan lingkungan kerja sehingga dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi.

Daftar Pustaka

- Abdillah, Rokhmaloka Habsoro dan Djastuti, Indi (2011). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)*. Undergraduate thesis, UNDIP Semarang. Di akses <http://eprints.undip.ac.id/29206/1/Skripsi001.pdf> pada tanggal 29 April 2018.
- Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana. (2015). *Pengantar Manajemen*. Kebumen: Mediatara.
- Asri, Marwan dan Suprihanto, John. (2015). *Manajemen Perusahaan Pendekatan Operasional*. Yogyakarta: BPFE.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bayu Aji, Yudhi dan Drs. Farid Wajdi, MM, Ph.D (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta)*. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta. Di akses <http://eprints.ums.ac.id/52621/12/NASKAH%20PUBLIKASI-yudhi.pdf> pada tanggal 28 April 2018.
- Fitri, Anasari. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Citra Mandiri Batu Jawa Timur*. Skripsi, UIN Malang. Diakses dari http://lib.uin-malang.ac.id/?mod=th_detail&id=07130007 pada tanggal 14 April 2018.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: UNDIP.
- Hartati, Nani. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung*. Skripsi. Universitas Pasundan Bandung. Diakses <http://digilib.unpas.ac.id/download.php?id> pada tanggal 20 April 2018.

- Hasibuan, S. P Melayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartini, Kartono. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Noor, Ubaidillah (2015). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam Utama karya Cabang Semarang)*. Skripsi, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Di akses http://eprints.dinus.ac.id/17598/1/jurnal_14940.pdf pada tanggal 28 April 2018.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nuraini, T. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Pasolong, Harbani. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veitzhal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P.& Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi 12): Buku 1*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sondang P. Siagian. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutikno,M.S. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Lombok: Holistica
- Suwatno, dan Priansa, Donni juni. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wira, Saputra Ade (2015). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kayu Lapis Indonesia Di Kaliwungu Kendal*. Skripsi,Fakultas Ekonomi & Bisnis. Unviersitas Dian Nuswantoro Semarang. Di akses http://eprints.dinus.ac.id/17616/1/jurnal_14939.pdf pada 28 April 2018.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.