

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi CV. Kairos Sukses Sejati, Yogyakarta)

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta untuk Memenuhi  
Sebagian Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Disusun oleh:  
Miftahul Khoiriyatul Jannah  
14808141043

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN - JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2018**







## **MOTTO**

“Hatiku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkanmu tidak pernah menjadi takdirku dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah melewatkanmu”

(Umar Bin Khattab)

“Keberhasilan yang panjang datang dari kerja keras, dedikasi dan ketekunan, yang akan mengatasi hampir semua prasangka apapun, dan membuka hampir pintu apapun”

(John. H. Johnson)

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah SWT, karya tulis ini dipersembahkan  
untuk:

Bapak Maman Syamsuddin dan Ibu Ismiyati selaku orangtuaku yang terus  
memberikan cinta, kasih, dukungan serta do'a kepadaku.

Kakak-kakakku, Mas Wakhidun Nur Syayyid, Mas Mahfudin Nur Latif, Mbak Eva  
Yuliana, Mbak A'yinatun Najjah dan Adikku yang gak pernah mau manggil aku  
“mbak” Roni Habib Asnawi yang terus mendukung, mengingatkan tentang skripsi  
dan memberikan semangat kepadaku

Nisa Yuna Rifana yang sudah menjadi suhu skripsiku terimakasih atas bantuannya,  
maaf sudah terlalu sering merepotkanmu.

Dan semua sahabat-sahabat dekat yang tidak bisa disebutkan satu persatu serta  
sahabat Manajemen UNY 2014. Terima kasih atas kebersamaannya untuk selalu  
menemani, memberi dukungan, dan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir  
skripsi ini.

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi CV. Kairos Sukses Sejati, Yogyakarta)

**Oleh:**  
**Miftahul Khoiriyatul Jannah**  
**NIM. 14808141043**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh gaya kepemimpinan supervisor terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati, (2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati, dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati yang berjumlah 110 karyawan, sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik uji coba terpakai yang kemudian dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada data yang telah diperoleh. Nilai yang diperoleh dari uji reliabilitas yaitu: variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,920; variabel lingkungan kerja sebesar 0,940; dan variabel kinerja sebesar 0,944. Sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menemukan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta$ ) sebesar 0,437 ( $p < 0,001$ ), dengan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan supervisor terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,185. (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $\beta$ ) sebesar 0,383 ( $p < 0,001$ ), dengan kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,144. (3) Gaya kepemimpinan supervisor ( $\beta$ ) sebesar 0,322 ( $p < 0,001$ ) dan Lingkungan kerja ( $\beta$ ) sebesar 0,202 ( $p < 0,001$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja, dengan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,212.

Kata kunci: gaya kepemimpinan supervisor, lingkungan kerja, kinerja

**THE INFLUENCE OF SUPERVISOR'S LEADERSHIP STYLE AND WORKING ENVIRONMENT TOWARDS EMPLOYEE'S WORKING PERFORMANCE**

*(Case Study of Production Section Employee of CV. Kairos Sukses Sejati, Yogyakarta)*

**By:**

**Miftahul Khoiriyatul Jannah  
NIM. 14808141043**

**ABSTRACT**

*This research aims to know: (1) the influence of supervisor's leadership style towards production section employee's working performance of CV. Kairos Sukses Sejati, (2) the influence of working environment towards production section employee's working performance of CV. Kairos Sukses Sejati, and (3) the influence of supervisor's leadership style and working environment towards production section employee's working performance of CV. Kairos Sukses Sejati.*

*This research is a causal associative research with qualitative approach. The population and the sample of this research were the whole production section employee of CV. Kairos Sukses Sejati, with total of 110 employees, thus, this research is a population research. The data collection was obtained with questionnaire. The instrument test was done by doing the used test technique that later was followed by validity and reliability test of the obtained data. The value obtained from the reliability test was: supervisor's leadership style variable of 0,920; working environment variable of 0,940; and working performance variable of 0,944. Meanwhile, the data analysis was done by doing multiple liner regression analysis.*

*The findings of the research in 5% significance uncovers that: (1) supervisor's leadership style has a positive and significant influence towards the employee's working performance (S) in a number of 0,437 ( $p < 0,001$ ), with the influence of supervisor's leadership style towards working performance ( $UR^2$ ) contribution of 0,185. (2) working environment has a positive and significant influence towards working performance (S) of 0,383 ( $p < 0,001$ ), with with the influence of working environment towards working performance ( $UR^2$ ) contribution of 0,144. (3) leadership style (S) of 0,322 ( $p < 0,001$ ) and working environment (S) of 0,202 ( $p < 0,001$ ) have a positive influence towards working performance, with the influence of supervisor's leadership style and working environment towards working performance ( $UR^2$ ) of 0,212.*

*Keyword: supervisor's leadership style, working environment, employee's working performance*



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis selama proses penyusunan dan penyelesaian skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian Operator Produksi CV. Kairos Sukses Sejati”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan dan Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.

Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, MM., Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta selaku ketua penguji yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi.
4. M. Lies Endarwati, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Prof. Dr. Nahiyah Jaidi, M.Pd. selaku narasumber yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Batasan Masalah.....	12
D. Rumusan Masalah .....	13
E. Tujuan Penelitian.....	13
F. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN TEORI .....	15
A. Landasan Teori.....	15
1. Kinerja Karyawan .....	15
2. Gaya Kepemimpinan Supervisor.....	22
3. Lingkungan Kerja .....	26
B. Penelitian yang Relevan.....	37
C. Kerangka Pikir.....	40

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor terhadap Kinerja.....	40
2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	41
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor dan Lingkungan Kerja ter .	42
D. Paradigma Penelitian.....	43
E. Hipotesis Penelitian.....	43
BAB III METODE PENELITIAN .....	45
A. Desain Penelitian.....	45
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
C. Definisi Operasional Variabel.....	45
1. Variabel Dependen (Y).....	46
2. Variabel Independen (X) .....	48
D. Populasi dan Sampel .....	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Instrumen Penelitian .....	51
G. Uji Instrumen .....	52
1. Uji Validitas Instrumen .....	53
2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	55
H. Teknik Analisis Data.....	57
1. Analisis Deskriptif.....	57
2. Uji Prasyarat Analisis.....	57
3. Uji Hipotesis .....	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	62
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	62
1. Sejarah CV. Kairos Sukses Sejati.....	62
2. Profil CV. Kairos Sukses Sejati.....	63
3. Struktur Organisasi .....	63
B. Hasil Penelitian.....	64
1. Analisis Deskriptif.....	64

2. Uji Prasyarat Analisis.....	71
3. Uji Normalitas.....	71
4. Pembahasan.....	77
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
A. Kesimpulan .....	85
B. Keterbatasan Penelitian.....	86
C. Saran.....	87
1. Bagi CV. Kairos Sukses Sejati .....	87
2. Bagi Peneliti Selanjutnya.....	88
DAFTAR PUSTAKA .....	90
LAMPIRAN.....	94

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Kesalahan Produksi Bagian Operator Produksi pada.....	3
Tabel 2. Data <i>Pra-Survey</i> Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	5
Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen.....	51
Tabel 4. KMO dan Bartlett's Tes .....	54
Tabel 5. Hasil Uji <i>Factor Loading</i> .....	54
Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas.....	56
Tabel 7. Kategori Jawaban Responden .....	57
Tabel 8. Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos .....	65
Tabel 9. Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos .....	66
Tabel 10. Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos .....	66
Tabel 11 Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos .....	67
Tabel 12. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Supervisor .....	69
Tabel 13. Kategorisasi Variabel Lingkungan Kerja.....	69
Tabel 14. Kategorisasi Variabel Kinerja.....	70
Tabel 15. Hasil Uji Normalitas .....	72
Tabel 16. Hasil Uji Linearitas .....	73
Tabel 17. Hasil Uji Multikolinearitas .....	74
Tabel 18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Super .....	75
Tabel 19. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	77

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Denah Ruang Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati .....	10
Gambar 2. Paradigma Penelitian.....	43
Gambar 3. Struktur Organisasi CV. Kairos Sukses Sejati .....	63

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Angket Penelitian
- Lampiran 2. Data Penelitian, Validitas, dan Reliabilitas
- Lampiran 3. Data Karakteristik Responden
- Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen
- Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen
- Lampiran 6. Hasil Uji Karakteristik Responden
- Lampiran 7. Hasil Uji Deskriptif
- Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 9. Hasil Uji Linearitas
- Lampiran 10. Hasil Uji Multikolinearitas
- Lampiran 11. Hasil Uji Regresi Linear Berganda



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia usaha yang kian pesat turut meningkatkan ketatnya persaingan usaha, termasuk usaha di bidang garmen, terlebih mulai tahun 2016 lalu Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sudah mulai diberlakukan di kawasan Asia Tenggara dan Indonesia termasuk didalamnya. Perusahaan tidak hanya harus bersaing dengan perusahaan lokal lainnya melainkan harus bersaing dengan perusahaan – perusahaan internasional yang bergerak dibidang serupa. Sehingga, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan dalam bersaing agar dapat bertahan dan terus berkembang dalam ketatnya persaingan yang ada. Kualitas sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan. Menurut Hariandja (2002) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Mengingat bahwa peran sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan beberapa aspek agar dapat meminimalisasi masalah dalam perusahaan dan memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada demi keberhasilan suatu perusahaan (Surjosuseno, 2015). Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan demi pencapaian tujuan perusahaan.

Hariandja (2002) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemampuan dan usaha dari masing-masing individu.

Pada CV. Kairos Sukses Sejati yang bergerak dibidang industri garmen, bagian operator produksi, terlihat bahwa kinerja karyawan cenderung tidak stabil. Menurut Alder (2001), indikator kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja, dan kuantitas kerja, pengetahuan pekerjaan, kemandirian, kreativitas, kerja sama tim, kepribadian serta kedisiplinan. Rendahnya kinerja bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati dapat dilihat dari data jumlah kesalahan produksi yang terjadi. Dari tabel 1 menunjukkan bahwa selama bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun 2017 bagian operator produksi masih melakukan kesalahan dalam melakukan proses produksi.

**Tabel 1. Jumlah Kesalahan Produksi Bagian Operator Produksi pada Tahun 2017**

No.	Bulan	Jumlah Kesalahan
1.	Januari	10
2.	Februari	22
3.	Maret	14
4.	April	0
5.	Mei	5
6.	Juni	18
7.	Juli	23
8.	Agustus	7
9.	September	0
10.	Oktober	31
11.	November	19
12.	Desember	6
Jumlah		155

Sumber : Bagian Manajemen Produksi CV . Kairos Sukses Sejati

Rendahnya kinerja karyawan berdasarkan indikator kualitas pekerjaan dapat dilihat dari masih adanya kesalahan produksi meskipun pada bulan April dan September tidak terjadi kesalahan produksi, namun kesalahan masih terjadi pada bulan Januari, Februari, Maret, Mei, Juni, Juli, Agustus, Oktober, November serta Desember. Selain itu, rendahnya kinerja karyawan berdasarkan indikator ketepatan waktu dapat dilihat dari tindakan karyawan yang sering terlambat masuk kerja baik pada jam awal masuk maupun setelah jam istirahat, ketika karyawan terlambat masuk kerja maka proses produksipun akan terganggu. Kinerja karyawan dapat dinilai baik, jika implementasinya sesuai dengan tujuan yang diinginkan atau mampu memenuhi kebutuhan perusahaan, namun untuk menerapkan kinerja karyawan yang maksimal kita perlu memperhatikan aspek yang mempengaruhi baik-buruknya kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti melakukan *pra-survey* pada tanggal 10 Maret 2018 kepada 50 karyawan bagian operator produksi untuk melihat faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai di CV. Kairos Sukses Sejati. Menurut Mangkunegara (2006:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) Faktor Kemampuan dan (2) Faktor Motivasi. Menurut Sedharmayanti (2003), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1) Kompetensi individu. (2) Dukungan organisasi. (3) Dukungan manajemen. Menurut Timpe (1992:33) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: (1) Faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya. (2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan (*supervise*), sistem upah (kompensasi) dan lingkungan sosial. Penelitian ini mengambil dua faktor yang paling banyak dipilih responden sebagai variabel yang diindikasikan mempengaruhi kinerja karyawan di CV. Kairos Sukses Sejati khususnya pada bagian operator produksi. Hasil *pra-survey* dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel.2 Data *Pra-Survey* Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

<b>Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja</b>	<b>Jumlah jawaban</b>
Motivasi Kerja	30
Lingkungan Kerja	50
Promosi	15
Budaya Organisasi	23
Gaya Kepemimpinan Supervisor	44
Sistem Upah	40

Sumber: Data observasi awal pada 50 karyawan operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati

Setiap karyawan diperbolehkan memilih lebih dari 2 faktor dari 7 pilihan faktor yang diindikasikan mempengaruhi kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Dari hasil observasi awal tersebut terlihat bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan supervisor menjadi faktor yang paling banyak dipilih oleh karyawan. Jumlah jawaban yang diperoleh adalah 50 untuk faktor lingkungan kerja yang berarti seluruh karyawan yang dipilih sebagai *sample* memilih faktor lingkungan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja mereka. Sedangkan, untuk faktor gaya kepemimpinan dari supervisor, total jawaban yang diperoleh adalah 44 yang berarti hampir seluruh karyawan yang dijadikan sebagai *sample* memilih faktor gaya kepemimpinan supervisor sebagai faktor yang turut mempengaruhi kinerja mereka.

Salah satu aspek yang memiliki pengaruh terhadap baik-buruknya kinerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi, House, dkk (1999) dalam Yukl (2009). Dari hasil observasi, didapatkan bahwa atasan atau pimpinan

yang seharusnya berhubungan langsung dengan karyawan masih belum bisa mengayomi. Sebagian karyawan menyatakan bahwa pimpinan mereka tidak menguasai pekerjaan bawahannya sehingga ketika terjadi masalah pemimpin tidak bisa membantu dan memberikan solusi. Sebagian dari karyawan juga mengatakan bahwa ada pemimpin yang tidak mampu mendengarkan masukan dari bawahannya ketika mengambil sebuah keputusan sehingga membuat karyawan merasa tidak dihargai. Tidak hanya itu, menurut karyawan, ada pemimpin yang dirasa kurang komunikatif dan jarang sekali berinteraksi secara langsung dengan mereka. Selain itu adanya pemimpin/supervisor yang baru pada salah satu unit di bagian produksi menciptakan adanya *shock culture*. Pemimpin yang saat ini menjabat masih belum bisa sepenuhnya mempengaruhi para karyawan. Hal ini mungkin terjadi karena para karyawan bagian masih belum bisa beradaptasi secara maksimal dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin saat ini lantaran mereka sudah terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin sebelumnya yang cukup komunikatif dan mengayomi. Karyawan yang masih belum terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yang saat ini menjabat membuat karyawan merasa canggung ketika ingin berinteraksi ataupun bertanya, sehingga ketika ada informasi yang tidak jelas para karyawan tidak berani bertanya. Selain itu, sikap pemimpin yang tegas dan disiplin sering kali dianggap galak oleh karyawan, dan hal tersebut cukup membuat sebagian karyawan merasa terganggu. Namun, dari sekian banyak permasalahan kepemimpinan, sebagian

besar karyawan berpendapat bahwa manajer bagian PPIC (*Production Planning and Inventory Control*) sangat mengayomi mereka. Mereka menyampaikan bahwa manajer PPIC itulah yang selalu berkomunikasi dengan mereka. Selain itu, beliau juga mengontrol dan menangani setiap permasalahan yang terjadi didalam perusahaan khususnya di lingkup produksi meskipun terkadang permasalahan tersebut bukan menjadi tanggungjawab beliau. Bahkan, ketika *prasurvey*, ada seorang karyawan yang tengah sakit dan dibawa ke puskesmas, beliau secara sigap segera menuju puskesmas untuk melihat bagaimana kondisi dari karyawannya tersebut. Tidak hanya itu, para karyawan juga menyampaikan bahwa, beliau tidak segan-segan untuk menunggu para karyawan ketika lembur meskipun pemimpin dan staff kantor yang lainnya pulang sesuai jam kerja normal.

Selain faktor gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja atau fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan juga merupakan faktor eksternal yang menunjang kinerja karyawan. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dan lingkungan kerja non fisik, yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan

(Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan kesenangan dan rasa betah yang memberikan semangat dan kinerja akan baik (Sedarmayanti, 2009). Sehingga, perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Nitisemito (2001) menyatakan bahwa indikator lingkungan kerja terdiri dari : 1) Suasana kerja; 2) Hubungan dengan rekan kerja; 3) Tersedianya fasilitas kerja.

Seperti halnya dengan perusahaan yang bergerak di bidang industri lainnya, lingkungan kerja pada bagian produksi CV. Kairos Sukses Sejati memiliki banyak mesin-mesin produksi yang mengeluarkan suara bising saat sedang dioperasikan. Selain itu, perusahaan yang bergerak dibidang industri khususnya garmen pastinya memiliki ruang produksi yang tertutup sehingga perusahaan perlu memperhatikan apakah sirkulasi udara dan pencahayaan di ruang produksi tersebut sudah baik atau belum. Sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan beberapa faktor tersebut untuk menjaga karyawan tetap nyaman dan mampu bekerja secara optimal. Dari hasil observasi dan wawancara, didapatkan bahwa kondisi lingkungan kerja di CV Kairos Sukses Sejati khususnya di ruang produksi masih belum bisa dikatakan baik.

Buruknya lingkungan kerja berdasarkan indikator suasana kerja dapat dilihat dari kondisi ruang produksi yang bising karena tidak adanya peredam suara didalam ruang produksi serta penerangan yang kurang akibat dari sedikitnya jumlah lampu yang ada didalam ruang produksi serta sedikitnya cahaya yang dapat masuk ke dalam ruangan. Selain itu, buruknya lingkungan



kerja berdasarkan suasana kerja juga dapat dilihat dari kurangnya sirkulasi udara didalam ruang produksi serta minimnya fasilitas kipas angin yang kemudian menciptakan suasana ruangan yang panas dan tidak nyaman sehingga membuat karyawan lebih mudah lelah dan kurang konsentrasi dalam bekerja.

Selanjutnya, buruknya kondisi lingkungan kerja berdasarkan indikator tersedianya fasilitas kerja dapat dilihat dari masih kurangnya jumlah peralatan produksi seperti alat sablon dan alat pemotong. Berdasarkan hasil observasi, kurangnya fasilitas kerja seperti alat sablon dan pemotong cukup membuat mereka kewalahan ketika mereka harus menyelesaikan banyak pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan oleh perusahaan, terutama ketika perusahaan tengah menangani banyak order.

Sedangkan berdasarkan indikator hubungan dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja masih belum bisa dikatakan baik, perbedaan pendapat yang sering terjadi pada beberapa karyawan kerap membuat hubungan antar karyawan menjadi kurang baik sehingga mengganggu kinerja karyawan. Tidak hanya itu, tidak adanya petugas kebersihan menjadikan kebersihan lingkungan masih belum terjaga dan banyak karyawan yang merasa terganggu dengan kondisi lingkungan yang dirasa kurang bersih. Selain itu kondisi ruang gerak yang sempit juga menunjukkan bahwa penataan ruang masih belum baik, kondisi ini membuat karyawan tidak leluasa ketika bekerja, tidak hanya itu, kondisi ini juga dapat mengurangi kinerja dari karyawan. Sempitnya ruang gerak karyawan dapat dilihat pada gambar 1.



## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan di CV. Kairos Sukses Sejati pada Bagian Operator Produksi, maka masalah dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

1. Masih terjadi kesalahan dalam proses produksi tas sehingga menambah biaya dan waktu produksi.
2. Karyawan masih sering datang terlambat ketika bekerja, baik pada jam awal masuk kerja maupun setelah jam istirahat.
3. Karyawan merasa tidak puas dengan apa yang diperoleh, seperti gaji yang dirasa masih kurang.
4. Kerap terjadi perbedaan opini antar sesama karyawan bagian operator produksi sehingga menimbulkan suasana yang tidak nyaman.
5. Ruangan produksi tidak memiliki peredam suara sehingga suasana didalam ruang produksi bising.
6. Kurangnya sirkulasi udara mengakibatkan suasana didalam ruang produksi menjadi panas.
7. Belum ada petugas kebersihan sehingga kebersihan lingkungan kurang terjaga.
8. Peralatan produksi pada beberapa bagian di unit produksi masih belum memadai.
9. Gaji masih belum UMR.
10. Pemberian uang lembur masih belum sesuai.

11. Pemberian gaji sering menggunakan sistem kas bon atau mundur dari tanggal yang seharusnya sehingga menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja dan kinerjanya menurun.
12. Penempatan alat-alat produksi masih kurang tertata.
13. Pimpinan yang berhubungan langsung dengan karyawan (supervisor) dirasa masih belum cukup menguasai bidang pekerjaan bawahannya sehingga tidak dapat membantu ketika terjadi masalah.
14. Pendelegasian wewenang tidak berjalan sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
15. Pemimpin (supervisor) dirasa kurang komunikatif dan jarang berinteraksi langsung dengan bawahan.
16. Ada pemimpin (supervisor) yang tidak mau mendengarkan masukan dari bawahannya.
17. CV Kairos Sukses Sejati baru saja memiliki pemimpin (supervisor) bagian sumber daya manusia baru, sehingga menimbulkan *shock culture* didalam perusahaan.
18. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin (supervisor) CV. Kairos Sukses Sejati belum memuaskan.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka peneliti membatasi masalah penelitian mengenai pengaruh Gaya

Kepemimpinan Supervisor dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Kairos Sukses Sejati.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pokok-pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan supervisor terhadap kinerja karyawan pada CV. Kairos Sukses Sejati?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Kairos Sukses Sejati?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Kairos Sukses Sejati?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan supervisor terhadap kinerja karyawan CV. Kairos Sukses Sejati.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Kairos Sukses Sejati.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Kairos Sukses

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan mempunyai beberapa manfaat baik bagi penulis maupun pihak-pihak yang terkait. Adapun manfaat yang dapat diambil adalah:

### **1. Bagi Penulis**

Menambah pengetahuan terhadap realita yang terjadi pada perusahaan yang nantinya berguna bagi kemajuan perusahaan khususnya mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

### **3. Bagi Pihak Akademisi**

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

### **4. Bagi Pihak Lainnya**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat menjadi bahan perbandingan bagi penulis lain yang melakukan penelitian dengan tema sama

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi Kinerja**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja pada seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Kinerja mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang karyawan selama periode tertentu. Jika karyawan tidak melakukan pekerjaannya dengan baik, maka perusahaan akan mengalami kegagalan. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Bangun (2012), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan.

Kinerja individu menggambarkan sampai sejauh mana seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya, sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi. Berdasarkan beberapa pengertian di

atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

#### **b. Standar Kinerja Karyawan**

Menurut Wirawan (2009: 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

#### **c. Penilaian Kinerja karyawan**

Sofyandi (2008:122) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Menurut Bangun (2012), penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut



Mangkunegara (2006:69), penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dimilikinya, atau penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek orang ataupun suatu barang. Ada dua alasan pokok suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja, yaitu (Mangkunegara, 2006:73): (1) Manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang. (2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk mengembangkan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara manajer dan karyawan yang bersangkutan.

Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja karyawan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi karyawan pada waktu berikutnya. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskannya.

#### **d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan demi kelangsungan hidup organisasi suatu perusahaan. Dalam mencapai suatu kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja. Adapun faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Menurut Mangkunegara (2006:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) Faktor Kemampuan. (2) Faktor Motivasi. Menurut Sedharmayanti (2003), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1) Kompetensi individu. (2) Dukungan organisasi. (3) Dukungan manajemen. Menurut Timpe (1992:33) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: (1) Faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya. (2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan (*supervise*), sistem upah (kompensasi) dan lingkungan sosial.

#### **e. Indikator Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

- 1) **Kualitas:** Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) **Kuantitas:** Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) **Pelaksanaan Tugas:** Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) **Tanggung Jawab:** Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagaiberikut :

- 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- 5) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Indikator kinerja menurut Alder (2001) dalam Syafii (2015) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja mencakup kemampuan dalam menguasai dan memahami pekerjaan, kemampuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan instruksi, kemampuan untuk menyelesaikan dan menemukan solusi suatu masalah, kemampuan melakukan efisiensi waktu, tenaga dan biaya serta penguasaan penggunaan peralatan kerja dan kemampuan melakukan perbaikan.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja meliputi kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang diberikan.

3) Pengetahuan pekerjaan

Pengetahuan pekerjaan meliputi pemahaman karyawan mengenai pedoman dalam penyelesaian pekerjaan serta pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan mengenai pekerjaan mereka.

4) Kemandirian

Kemandirian meliputi inisiatif karyawan untuk bertanya atau mencari solusi atas masalah pekerjaan yang tengah dihadapi,

mampu di lepas atau diberikan kepercayaan penuh atas pekerjaannya serta kemampuan dalam mengatur efisiensi waktu.

5) Kreativitas

Kreativitas meliputi kemampuan karyawan dalam memecahkan atau menyelesaikan masalah serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

6) Kerja sama tim

Kerja sama tim meliputi kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, kemampuan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja satu tim serta kemampuan menjalin hubungan kerja sama dengan tim lainnya.

7) Kepribadian

Kepribadian meliputi prinsip pribadi yang dipegang teguh oleh seseorang seperti kejujuran, tolong menolong, dan lain sebagainya.

8) Kedisiplinan

Kedisiplinan meliputi ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, pelanggaran kedisiplinan, kehadiran, serta pemenuhan terhadap jumlah kehadiran.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Alder (2001) dalam Syafii (2015).

## **2. Gaya Kepemimpinan Supervisor**

### **a. Definisi Gaya Kepemimpinan**

Dalam menyukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan mampu menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan baik dapat memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja lebih baik (Putra dkk, 2012). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi. Dengan demikian karyawan akan bekerja dengan nyaman dan maksimal karena memiliki pemimpin yang tepat, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik.

Siagian (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Menurut Kartono (2008:34) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Selain itu, menurut House, dkk (1999) dalam Yukl (2009) gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi

efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sedangkan Mulyadi dan Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukaidan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan supervisor adalah strategi yang diterapkan oleh seorang supervisor dalam mempengaruhi orang lain guna menyatukan tujuan organisasi dengan individu dalam hal ini karyawan demi mencapai tujuan bersama.

Lebih lanjut Suranta (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

#### **b. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2002:121) indikator pengukuran gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

##### 1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin

memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi di mana ia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan dari perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.



5) Perhatian pada kesejahteraan bawahannya.

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan.

6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan diatas dapat dipahami bahwa

pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Siagian (2002).

### **3. Lingkungan Kerja**

#### **a. Definisi Lingkungan Kerja**

Kehidupan manusia tidak bisa terlepas dari lingkungan. Manusia dalam bekerja juga berada dalam suatu lingkungan yang disebut dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut Gardjito, dkk (2014) kondisi lingkungan kerja mencakup perlengkapan dan fasilitas kerja (lingkungan kerja fisik) dan lingkungan kerja non fisik yaitu antara lain suasana kerja dan lingkungan tempat kerja. Jika kondisi tersebut kurang baik maka akan menimbulkan lingkungan yang kurang menyenangkan sehingga rasa kejemuhan dan kelelahan sering terjadi yang lebih lanjut dapat mengakibatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menurun dan hal ini akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang dapat menghambat usaha ataupun rencana yang telah ditentukan perusahaan sebelumnya sehingga tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai.

Selain itu, Nitisemito (2001:110) mengungkapkan bahwa “Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”.

Definisi lingkungan kerja juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Beliau juga menyatakan bahwa secara garis besar jenis lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan fisik dan non fisik.

#### 1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kondisi Lingkungan Kerja yang diuraikan oleh Sedarmayanti (2001:21) yaitu :

#### 1) Penerangan Cahaya Di Tempat Kerja

Penerangan sangat bermanfaat bagi karyawan guna memperoleh keselamatan dan kelancaran dalam bekerja sehingga sangat perlu diperhatikan.

## 2) Temperatur Di Tempat Kerja

Temperatur yang nyaman akan membuat tenaga kerja bekerja dengan nyaman dan mampu menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan.

## 3) Sirkulasi Udara Di Tempat Kerja

Oksigen merupakan kebutuhan vital bagi manusia untuk proses metabolisme. Tanpa adanya sirkulasi udara yang baik kebutuhan oksigen tenaga kerja tidak akan terpenuhi secara maksimal. Apabila kebutuhan oksigen tidak terpenuhi secara maksimal maka tubuh akan secara otomatis menjadi lemas dan tidak dapat berkonsentrasi dalam bekerja sehingga akan mengurangi kinerja dari tenaga kerja.

## 4) Kebisingan Di Tempat Kerja

Tempat kerja yang bising atau berisik akan mempengaruhi kenyamanan dan konsentrasi tenaga kerja. Hal itu secara otomatis akan mempengaruhi kinerja dan output dari tenaga kerja.

## 5) Getaran Mekanis (getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanik)

Getaran alat mekanik yang mengenai tubuh akan mengganggu konsentrasi tenaga kerja dalam bekerja, cepat menimbulkan kelelahan, serta menimbulkan beberapa penyakit seperti mata, syaraf, peredaran darah, tulang, dan lain-lain.

6) Bau-bauan Di Tempat Kerja

Bau-bauan yang terlalu menyengat akan mengganggu kenyamanan tenaga kerja sehingga akan mempengaruhi konsentrasi dan kinerja tenaga kerja.

7) Dekorasi

Dekorasi juga akan mempengaruhi kinerja dari tenaga kerja. Dekorasi yang bagus dan nyaman akan membuat tenaga kerja nyaman dalam bekerja sehingga menghasilkan output yang tinggi begitu juga sebaliknya.

8) Musik

Musik akan mempengaruhi kondisi lingkungan kerja. Bagi tenaga kerja yang nyaman dengan adanya musik maka hal ini akan membantu tenaga kerja tersebut dalam bekerja, namun pada tenaga kerja yang tidak nyaman dengan adanya music hal ini hanya akan membuat tenaga kerja tidak dapat berkonsentrasi dalam bekerja. Sehingga perusahaan harus mempertimbangkan secara matang jika ingin menggunakan musik

9) Keamanan Di Tempat Kerja

Rasa aman yang dirasakan oleh tenaga kerja akan membuat tenaga kerja nyaman dan semangat dalam bekerja. Tenaga kerja tersebut akan berkonsentrasi dan tidak dibebani dengan pikiran mengenai keamanan saat bekerja, sehingga akan menghasilkan output yang tinggi.

#### 10) Hubungan Atasan dengan Bawahan

Ketika hubungan atasan dengan bawahan terjalin dengan baik maka tenaga kerja akan nyaman dalam bekerja sehingga mampu bekerja dan menghasilkan output yang tinggi.

#### 11) Hubungan Sesama Rekan Kerja

Ketika hubungan sesama tenaga kerja /karyawan baik maka tenaga kerja akan nyaman ketika bekerja sehingga dapat menghasilkan output yang tinggi. Begitu pula sebaliknya.

Menurut Nitisemito (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah sebagai berikut:

##### 1) Warna

Warna yang digunakan akan memengaruhi keadaan jiwa karyawan. Dengan menggunakan warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

##### 2) Kebersihan lingkungan kerja

Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat memengaruhi seseorang dalam bekerja. Ketika kondisi lingkungan kerja bersih, maka karyawan akan merasa nyaman ketika berkerja, begitu pula sebaliknya.

### 3) Penerangan

Baik buruknya penerangan sangat berpengaruh terhadap konsentrasi dan kenyamanan karyawan dalam bekerja, khususnya pada pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dalam proses pengerjaannya.

### 4) Pertukaran udara

Proses pertukaran udara yang cukup dari ventilasi udara yang ada akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan. Selain ventilasi, tinggi atau rendahnya bangunan gedung turut mempengaruhi baik buruknya proses pertukaran udara. Gedung dengan atap yang tinggi akan menimbulkan proses pertukaran udara yang lebih baik dibandingkan dengan gedung yang memiliki atap rendah.

### 5) Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan

Tentunya setiap pekerjaan memiliki resiko baik itu rendah ataupun tinggi, resiko itulah yang kemudian menimbulkan rasa cemas dan takut pada diri karyawan. Namun, jika keamanan karyawan terjamin, maka para karyawan akan lebih nyaman dan tenang ketika bekerja.

### 6) Kebisingan

Konsentrasi karyawan dalam bekerja akan terganggu karena adanya kebisingan. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan, sehingga berpotensi merugikan perusahaan.



7) Tata ruang

Tata ruang atau penataan ruangan yang ada di dalam ruang kerja akan memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

**c. Indikator-indikator Lingkungan Kerja**

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001:46) adalah sebagai berikut :

1) Penerangan

Penerangan sangat bermanfaat bagi karyawan guna memperoleh keselamatan dan kelancaran dalam bekerja sehingga sangat perlu diperhatikan.

2) Suhu udara

Suhu yang nyaman akan membuat karyawan bekerja dengan nyaman dan mampu menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan.

3) Suara bising

Konsentrasi karyawan dalam bekerja akan terganggu karena adanya kebisingan. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan, sehingga berpotensi merugikan perusahaan.

4) Penggunaan warna

Warna yang digunakan akan memengaruhi keadaan jiwa karyawan. Dengan menggunakan warna yang tepat pada dinding ruangan dan

alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

5) Ruang gerak yang diperlukan

Ruang gerak adalah tempat dimana karyawan melakukan pekerjaan. Padatnya tempat dan ruang gerak yang sempit dapat mengurangi semangat kerja karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Dengan demikian ruang gerak didalam melaksanakan pekerjaan perlu diperhatikan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik, begitu juga sebaliknya, jika ruang gerak terlalu lebar akan mengakibatkan pemborosan biaya.

6) Keamanan kerja

Rasa aman yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman dan semangat dalam bekerja. Karyawan tersebut akan berkonsentrasi dan tidak dibebani dengan pikiran mengenai keamanan saat bekerja, sehingga akan menghasilkan output yang tinggi.

7) Hubungan karyawan

Ketika hubungan sesama tenaga kerja/karyawan baik maka karyawan akan merasa nyaman ketika bekerja, sehingga dapat menghasilkan output yang tinggi, dan sebaliknya. Begitu juga hubungan dengan atasan, ketika hubungan atasan dengan bawahan terjalin dengan baik maka tenaga kerja akan nyaman dalam bekerja sehingga mampu bekerja dan menghasilkan output yang tinggi.

Selain itu, indikator-indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992,159) adalah sebagai berikut:

1) Suasana kerja

Setiap karyawan tentunya selalu menginginkan suasana kerja yang nyaman, suasana kerja yang nyaman tersebut meliputi penerangan yang cukup, suara yang tidak bising atau tenang, serta keamanan ketika sedang bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2001) bahwa penerangan, tingkat kebisingan dan suhu ruangan sebagai indikator dari lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi baiknya kinerja karyawan adalah adanya hubungan yang harmonis diantara sesama rekan kerja.

3) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau memadai. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

Indikator pengukuran lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik menurut Robbins (2010:36) dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Suhu

Suhu adalah keadaan temperatur sangat panas dan kelembaban tinggi, yang menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran.

2) Kebisingan

Lingkungan kerja yang nyaman karena tidak terdengar suara-suara bising sebaliknya efek dari suara-suara yang bising dapat memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi karyawan.

3) Penerangan

Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan.

4) Mutu udara

Mutu udara adalah kondisi atau fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi karyawan.

5) Ukuran dan pengaturan ruang kerja

Ukuran dan pengaturan ruang kerja yang memadai dapat membantu dalam fleksibilitas kerja karyawan.

#### 6) Hubungan kerja

Berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan indikator-indikator di atas, penelitian ini menggunakan indikator yang diadopsi dari pendapat Nitisemito (1992); Sedarmayanti (2009) dan Robbins (2010) dalam Sambira (2017) yang disesuaikan dengan kondisi empiris penelitian ini yang terdiri dari: 1) lingkungan kerja fisik yaitu: suhu udara di tempat kerja, tata ruang di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, dan tingkat penerangan/penerangan di tempat kerja; 2) lingkungan non fisik yaitu: hubungan antar karyawan di tempat kerja, dan hubungan pegawai dengan pemimpin di tempat kerja.

#### **B. Penelitian yang Relevan**

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Gardjito, dkk (2014), judul penelitian “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya, 2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya, 3) motivasi kerja dan

lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.

2. Surjosuseno (2015), judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastik”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD Pabrik Ada Plastik, 2) motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD Pabrik Ada Plastik, 3) lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan lebih besar dibandingkan dengan motivasi kerja pada UD Pabrik Ada Plastik.
3. Putra, dkk (2011), judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cokelat PT. Pusan Manis Mulia Tangerang)”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerjaterhadap kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Artinya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan semakin baik dan perusahaanmeningkatkan kualitas lingkungan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Berdasarkan uji korelasi,dapat ditunjukkan kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja adalah sangat kuat, artinya jika variabel gaya

kepemimpinan dan lingkungan kerja naik sedikit saja akan memberikan perubahan pada kinerja karyawan yang jauh lebih besar.

4. Taty dan Basir (2016), judul penelitian "*The Effect of Leadership Style, Work Environment and Organization Culture on Employee Performance: A Case Study at Kawasan Industri Makassar (Kima), Indonesia*". Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan  $P = 0,06 > 0,10$  dan dengan nilai koefisien 0,129. Fakta ini menunjukkan bahwa jika kualitas lingkungan kerja meningkat, hal itu akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan faktor budaya organisasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan  $P = 0,075 < 0,10$  dan nilai koefisien 0,138. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lebih baik, lebih meningkatkan kinerja karyawan. Dari ketiga faktor tersebut, faktor gaya kepemimpinanlah yang memiliki pengaruh paling besar karena variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan sebesar  $0,006 < 0,10$  terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,212.

### **C. Kerangka Pikir**

Berdasarkan teori-teori yang sudah dijelaskan sebelumnya, serta hasil observasi yang sudah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yang meliputi: gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor terhadap Kinerja**

Suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang baik agar efektivitasnya optimal (Robbins dan Judge, 2008:49). Hasil penelitian Putra, dkk (2011) terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Selain itu, penelitian Taty dan Basir (2016) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan memiliki koefisien regresi sebesar 0,212 yaitu lebih besar dari dua variabel eksogen lainnya (lingkungan kerja dan budaya organisasi).

Menurut beberapa hasil penelitian diatas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan atau dimiliki oleh seorang pemimpin ataupun supervisor di dalam sebuah perusahaan secara searah turut mempengaruhi kinerja karyawan. Jika pemimpin perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang buruk atau tidak sesuai maka akan berdampak buruk pula terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga akan mampu meningkatkan kinerja dari para karyawan.



## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan kesenangan dan rasa betah yang memberikan semangat dan kinerja akan baik (Sedarmayanti, 2003:26). Lingkungan Kerja merupakan keadaan disekitar karyawan dalam melakukan kegiatan operasional maupun produksi. Lingkungan kerja terdiri dari fisik dan non fisik.

Hasil penelitian Putra, dkk (2011) terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian Surjosuseno (2015) juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Gardjito, dkk (2014) juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh searah atau positif terhadap kinerja. Selain itu, penelitian Taty dan Basir (2016) juga turut mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut beberapa hasil penelitian diatas, dapat dikatakan bahwa kondisi lingkungan kerja secara searah turut mempengaruhi kinerja karyawan. Jika kondisi lingkungan kerja baik dan nyaman maka akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, kondisi lingkungan yang buruk akan membuat karyawan merasa tidak nyaman sehingga kinerja karyawan akan terganggu. Lingkungan kerja yang mencakup suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan antara pimpinan dan bawahan, dan fasilitas kerja yang mendukung tentu menambah semangat kerja karyawan tersebut. Karyawan

merasa nyaman dan konsentrasi dalam bekerja sehingga kemungkinan karyawan melakukan kesalahan dsalam proses produksi kecil dan lebih optimal dalam bekerja.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja, selain itu karyawan juga akan merasa lebih dihargai ketika pemimpinnya melakukan upaya-upaya seperti memberikan *reward*, mendengarkan masukan karyawan, melakukan pendekatan, dan lain sebagainya. Jika karyawan merasa nyaman maka kinerjanya akan menjadi lebih optimal.

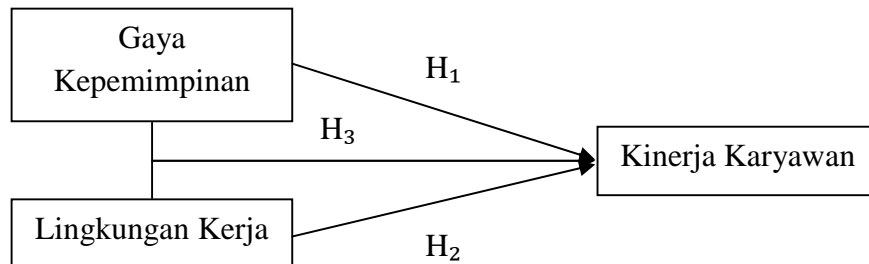
Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan mendukung karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan ketika melakukan produksi rendah. Lingkungan kerja yang baik mencakup Suasana kerja, Hubungan dengan rekan, hubungan antara pimpinan dan bawahan, dan fasilitas kerja yang mendukung tentu menambah semangat kerja pegawai tersebut. Semakin baik kondisi Lingkungan Kerja maka kinerja karyawan juga akan menjadi lebih baik.

Putra, dkk (2011) dalam penelitiannya memperoleh hasil yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil uji regresi berganda.

Bersadarkan uraian dan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang sangat erat antara faktor gaya kepemimpinan, lingkungan

kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara searah mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang dimiliki baik dan sesuai maka karyawan akan merasa nyaman dan dihargai sehingga akan bekerja dengan optimal. Begitu pula dengan kondisi lingkungan kerja, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan membuat karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Ketika gaya kepemimpinan yang dimiliki sudah baik dan sesuai serta lingkungan kerja terasa nyaman dan kondusif maka konsentrasi serta semangat karyawan dalam bekerja akan meningkat dan tingkat kinerja karyawan akan maksimal begitu pula sebaliknya.

#### D. Paradigma Penelitian



Gambar 2. Paradigma Penelitian

#### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir di atas, maka Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) karyawan CV. Kairos Sukses Sejati.

- H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) karyawan CV. Kairos Sukses Sejati.
- H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan CV. Kairos Sukses Sejati.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang diadopsi dari penelitian Putra, dkk (2011). Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti (X), yaitu gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen (Y) kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan data.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di CV. Kairos Sukses Sejati Yogyakarta yang beralamat di Jl. Wijoyo Mulyo Glagah Lor, Tamanan, Banguntapam, Bantul, Yogyakarta. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April-Juni 2018.

#### **C. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil rumusan masalah. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan

memang bisa memengaruhi variabel tidak bebas atau merupakan salah satu penyebab (Supranto, 2003).

Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **1. Variabel Dependen (Y)**

### **a. Kinerja**

Dalam penelitian ini peneliti menetapkan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat atau dependen (Y). Kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Alder (2001) dalam Syafii (2015) adalah sebagai berikut :

#### **1) Kualitas kerja**

Kualitas kerja mencakup kemampuan dalam menguasai dan memahami pekerjaan, kemampuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan instruksi, kemampuan untuk menyelesaikan dan menemukan solusi suatu masalah, kemampuan melakukan efisiensi waktu, tenaga dan biaya serta penguasaan penggunaan peralatan kerja dan kemampuan melakukan perbaikan.

2) Kuantitas pekerjaan

Kuantitas kerja meliputi kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang diberikan.

3) Pengetahuan pekerjaan

Pengetahuan pekerjaan meliputi pemahaman karyawan mengenai pedoman dalam penyelesaian pekerjaan serta pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan mengenai pekerjaan mereka.

4) Kemandirian

Kemandirian meliputi inisiatif karyawan untuk bertanya atau mencari solusi atas masalah pekerjaan yang tengah dihadapi, mampu di lepas atau diberikan kepercayaan penuh atas pekerjaannya serta kemampuan dalam mengatur efisiensi waktu.

5) Kreativitas

Kreativitas meliputi kemampuan karyawan dalam memecahkan atau menyelesaikan masalah serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

6) Kerja sama tim

Kerja sama tim meliputi kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, kemampuan untuk berkomunikasi dengan rekan kerja

satu tim serta kemampuan menjalin hubungan kerja sama dengan tim lainnya.

7) Kepribadian

Kepribadian meliputi prinsip yang dipegang teguh oleh seseorang seperti kejujuran, tolong menolong dan lain sebagainya.

8) Kedisiplinan

Kedisiplinan meliputi ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, pelanggaran kedisiplinan, kehadiran, serta pemenuhan terhadap jumlah kehadiran.

**2. Variabel Independen (X)**

Variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab berubahnya variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, yaitu :

**a. Gaya kepemimpinan Supervisor**

Pemimpin yang dinilai adalah atasan langsung (supervisor). CV. Kairos Sukses Sejati memiliki beberapa atasan langsung pada bagian operator produksinya. Setiap atasan memiliki karakter yang berbeda-beda serta memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Penilaian dilakukan berdasarkan persepsi dari karyawan bagian operator produksi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002:121), yaitu:

1) Iklim saling mempercayai



- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahannya
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bawahannya
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahannya
- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan
- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

**b. Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. CV. Kairos Sukses Sejati memiliki lingkungan yang masing belum baik. Lingkungan yang masih belum nyaman dan tertata dapat dinilai dari persepsi karyawan serta data milik perusahaan.

Indikator Lingkungan Kerja yang digunakan dalam penelitian ini merupakan indikator yang dikembangkan oleh Sambira (2017), yaitu:

- 1) Suhu udara di tempat kerja
- 2) Tata ruang di tempat kerja
- 3) Sirkulasi udara di tempat kerja
- 4) Pencahayaan/penerangan di tempat kerja
- 5) Hubungan antar karyawan di tempat kerja
- 6) Hubungan karyawan dengan atasan.

#### **D. Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Kairos Sukses Sejati bagian operator produksi yang berjumlah 110 orang. Dalam penelitian ini, responden adalah keseluruhan karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukises Sejati yaitu 110, sehingga penelitian ini disebut penelitian populasi.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan seluruh data ini. Teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan seluruh data ini adalah :

##### **1. Metode kuesioner**

Metode kuesioner adalah metode utama yang digunakan penelitian ini dalam mengumpulkan data dan untuk menguji Hipotesis. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadopsi dari buku Siagian (2002) untuk variabel gaya kepemimpinan, tesis dari Sambira (2017) untuk variabel lingkungan kerja, dan untuk variabel kinerja diadopsi dari disertasi Syafii (2015). Metode kuesioner digunakan untuk mengetahui tiga variabel yaitu Gaya Kepemimpinan Supervisor, Lingkungan kerja, dan Kinerja karyawan. Responden diberikan sebuah

pertanyaan dan 5 alternatif jawaban menggunakan skala Likert dengan

ketentuan sebagai berikut :

- a) Sangat Setuju ( SS ) bernilai 5 poin
- b) Setuju ( S ) bernilai 4 poin
- c) Kurang Setuju ( KS ) bernilai 3 poin
- d) Tidak Setuju ( TS ) bernilai 2 poin
- e) Sangat Tidak Setuju ( STS ) bernilai 1 poin

## 2. Metode Wawancara / *Interview*

Metode wawancara / *interview* digunakan untuk mengetahui permasalahan yang menjadi latar belakang penelitian. Metode ini dilakukan dengan cara tatap muka dengan staff dan karyawan CV. Kairos Sukses Sejati secara langsung dan mengajukan beberapa pertanyaan yang mengacu pada pedoman wawancara yaitu aspek gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan supervisor, lingkungan kerja dan kinerja karyawan dalam bentuk angket. Instrumen yang digunakan mengadopsi dari penelitian sebelumnya.

### 1. Kisi-kisi Instrumen

Kisi-kisi Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan indikator yang digunakan sebagai berikut :

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item Pertanyaan</b>
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	1. Iklim saling mempercayai	1,2
	2. Penghargaan terhadap ide	3,4

<b>Supervisor Siagian (2002)</b>	bawahan	
	3. Memperhitungkan perasaan para bawahannya	5,6
	4. Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan	7,8
	5. Perhatian pada kesejahteraan bawahannya	9,10
	6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan	11,12
	7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional	13,14
	<hr/>	
<b>Lingkungan Kerja Sambira (2017)</b>	Fisik:	
	1. Suhu udara di tempat kerja	1,2
	2. Tata ruang di tempat kerja	3,4
	3. Sirkulasi udara di tempat kerja	5,6
	4. Pencahayaan/penerangan di tempat kerja	7,8
	Non Fisik:	
5. Hubungan antar karyawan di tempat kerja	9,10	
6. Hubungan karyawan dengan atasan	11,12	
<hr/>		
<b>Kinerja Karyawan Alder dalam Syafii (2015)</b>	1. Kualitas pekerjaan	1,2
	2. Kuantitas kerja	3,4
	3. Pengetahuan pekerjaan	5,6
	4. Kemandirian	7,8
	5. Kreativitas	9,10
	6. Kerja sama tim	11,12
	7. Kepribadian	13,14
	8. Kedisiplinan	15,16

## G. Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan untuk mengetahui validitas dan reabilitas suatu instrumen. Uji instrument pada penelitian ini menggunakan uji coba terpakai karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukkses Sejati.

## 1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur. Uji validitas dalam penelitian Sambira (2017) menggunakan metode korelasi *product moment pearson*, yaitu dengan kriteria pengujian pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0,30$  (*cut of point*). Dari hasil uji validitas diperoleh bahwa variabel lingkungan kerja memiliki koefisien korelasi ( $r$ )  $> 0,30$  sehingga dapat dikatakan valid. Kemudian, hasil uji validitas dalam penelitian Syafii (2015) menunjukkan bahwa variabel kinerja memiliki nilai *loading* indikator  $> 0,70$  sehingga bisa dikatakan valid. Sedangkan, uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory FaktorAnalysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2011:55). Dengan demikian tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruk dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator kedalam beberapa faktor.

Hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) ditunjukkan pada tabel di bawah ini. Item yang gugur dalam penelitian ini adalah item pertanyaan GK 8, GK 14, LK 10, LK 12, K 2, K 6, K 8, K 10.

**Tabel 4. KMO dan Bartlett's Tes**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
	Approx. Chi-Square	4092,757
Bartlett's Test of Sphericity	Df	561
	Sig.	,000

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) adalah 0,850. Nilai tersebut lebih besar dari 0,50 yang menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000 yang berarti antar variabel terjadi korelasi (signifikansi < 0,50). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria. Selanjutnya pada tabel 5 menunjukkan hasil uji *factor loading* pada ketiga variabel yang diteliti.

**Tabel 5. Hasil Uji *Factor Loading***

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component		
	1	2	3
GK1		,743	
GK2		,688	
GK3		,695	
GK4		,712	
GK5		,738	
GK6		,732	
GK7		,606	
GK9		,604	
GK10		,682	
GK11		,679	
GK12		,765	
GK13		,541	

LK1			,742
LK2			,722
LK3			,579
LK4			,586
LK5			,815
LK6			,796
LK7			,791
LK8			,814
LK9			,767
LK11			,783
K1	,758		
K3	,807		
K4	,813		
K5	,830		
K7	,796		
K9	,634		
K11	,692		
K12	,707		
K13	,729		
K14	,759		
K15	,801		
K16	,768		

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser  
 Normalization.  
 a. Rotation converged in 5 iterations.

Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa seluruh item pertanyaan dari variabel Gaya Kepemimpinan (GK), Lingkungan Kerja (LK), dan Kinerja (K) mengelompok menjadi satu sesuai masing-masing komponen yang digambarkan, dengan nilai *factor loading* diatas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut mampu mengukur satu konstruk.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara berulang-ulang pada

kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Dengan metode *Alpha Cronbach*, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai koefisien yang kurang dari 0,6 menunjukkan bahwa keandalan konsistensi internal yang tidak reliabel (Arikunto, 2010: 193).

Selanjutnya sebagai tolak ukur tinggi rendahnya reliabilitas instrumen digunakan pedoman sebagai berikut: 1) 0,00 – 0,19 = Sangat rendah, 2) 0,20 – 0,39 = Rendah, 3) 0,40 – 0,69 = Sedang, 4) 0,70 – 0,89 = Tinggi, 5) 0,90 – 1,00 = Sangat tinggi. Hasil uji reliabilitas pada variabel lingkungan kerja dalam penelitian Sambira (2017) menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang dijadikan sebagai instrumen dapat dipercaya keandalannya, hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach alpha* > 0,60 yaitu sebesar 0,973 (sangat tinggi). Kemudian, hasil uji reliabilitas pada variabel kinerja dalam penelitian Syafii (2015) juga menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang dijadikan sebagai instrumen dapat dipercaya keandalannya, hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach alpha* > 0,60 yaitu sebesar 0,934 (sangat tinggi). Sedangkan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 6 dibawah ini.

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,920	Sangat Tinggi
Lingkungan Kerja	0,940	Sangat Tinggi
Kinerja	0,944	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2018



## H. Teknik Analisis Data

Agar mendapatkan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka diperlukan metode analisis data yang benar. Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 20. SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis statistika. Adapun teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Analisis Deskriptif

**Tabel 7. Kategori Jawaban Responden**

<b>Tinggi</b>	<b>: X M + SD</b>
<b>Sedang</b>	<b>: M – SD X M + SD</b>
<b>Rendah</b>	<b>: X M – SD</b>

### 2. Uji Prasyarat Analisis

#### 1) Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santoso dan Ashari, 2005). Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui sebuah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-Smirnov* dengan pedoman sebagai berikut:

Ho: data residual berdistribusi normal

Ha: data residual tidak berdistribusi normal

Jika data pada baris *Asymp. Sig. (2-tailed)* tingkat signifikansi lebih besar dari 0,50 atau 5% maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, sehingga dikatakan data berdistribusi normal (Ghozali, 2011)

## 2) Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linier atau tidak secara signifikan (Azwar, 2000). Dua variabel dikatakan memiliki hubungan linier apabila signifikansi  $> 0,05$ .

## 3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen model regresi. Adapun prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Dalam hal ini ada beberapa model pengujian yang bisa digunakan yaitu:

- a) Dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).
- b) Dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual ( $r_2$ ) dengan nilai determinasi simultan ( $R_2$ ).
- c) Dengan melihat nilai *eigenvalue* dan *condition index*.

Menurut Santoso dan Ashari (2005), pada umumnya jika VIF

lebih besar dari lima, maka variabel tersebut tidak terbebas dari multikolinearitas.

### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan Supervisor dan Lingkungan Kerja) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan). Melalui langkah ini akan diambil suatu kesimpulan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan.

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Siregar (2014) mengemukakan bahwa analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (independen) terhadap satu variabel tak bebas (dependen). Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan, penulis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Ghozali (2011), analisis regresi linear berganda menggunakan rumus persamaan regresi yaitu:

$$Y = \beta X_1 + \beta X_2 + R + C$$

Dimana

Y	= variabel dependen yaitu kinerja ka
X <sub>1</sub>	= variabel independen yaitu gaya kepemimpinan
X <sub>2</sub>	= variabel independen yaitu lingkungan kerja
C	= konstanta yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat nilai X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> sama dengan nol

$\beta$  = koefisien regresi persisi, mengukur rata-rata nilai Y untuk tiap perubahan X  
R = Residual

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari nilai signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta ( $\beta$ ). Ghazali (2011) menyatakan apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+).

**b. Koefisien Determinasi (  $R^2$  )**

Delta koefisien determinasi (  $R^2$  ) untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel; dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relative kecil daripada nilai koefisien determinasi (  $R^2$  ). Nilai koefisien determinasi (  $R^2$  ) yang kecil disebabkan adanya *varians error* yang semakin besar. *Varians error* muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara atau pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada hak variasi data yang

dihasilkan. Dengan demikian, semakin besar nilai delta koefisien determinasi ( $R^2$ ), maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen (Suryana, 2009).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Hasil penelitian yang terkumpul diolah dan dianalisis pada bab ini dengan menggunakan metode analisis regresi berganda.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada, selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah CV. Kairos Sukses Sejati**

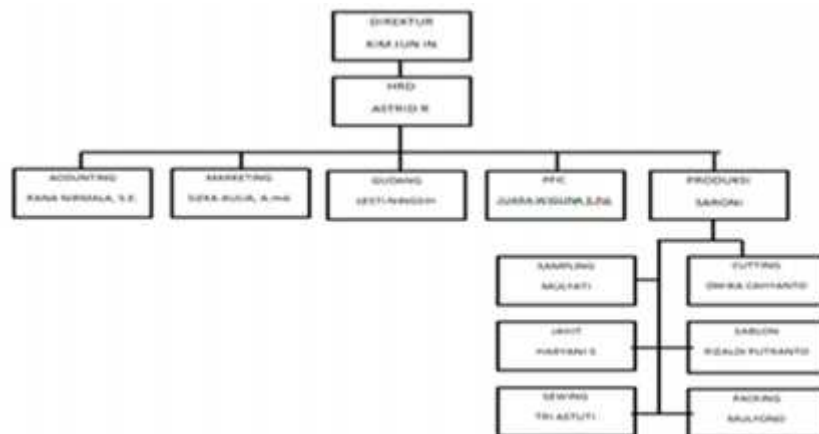
CV. Kairos Sukses Sejati berdiri sejak Mei 2007 di Sleman, Yogyakarta dan pertama kali dikenal dengan nama Ayanna Indah Jaya, Pabrik Tas. Ayanna menawarkan produsen tas profesional untuk memenuhi kebutuhan sesama perusahaan. Sejak pertama kali, Ayanna fokus dalam tas-tas bermerek sebagai produk utama dan memasok beberapa produk ke luar negeri seperti EXPORT.

Pada Januari 2012, CV. Kairos Sukses Sejati atau yang pada waktu itu masih bernama Ayanna Indah Jaya, Pabrik Tas pindah ke *workshop* baru yang berlokasi di Bantul, Yogyakarta. Sejak saat itu, Ayanna Indah Jaya berganti nama menjadi CV. Kairos Sukses Sejati. Dengan luas bangunan 1,500 M<sup>2</sup>, CV. Kairos Sukses Sejati mampu mengakomodasi lebih dari 250 karyawan. CV. Kairos Sukses Sejati yakin dapat memberikan kontribusi yang besar untuk pelanggan dalam maupun luar negeri.

## 2. Profil CV. Kairos Sukses Sejati

CV. Kairos Sukses Sejati merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang garmen dan memproduksi tas. CV. Kairos Sukses Sejati berlokasi di Jalan Wijoyo Mulyo Rt 01 Glagah Lor Tamanan Banguntapan Bantul. Saat ini CV. Kairos Sukses Sejati memiliki 10 staff dan 110 karyawan bagian operator produksi. Perusahaan bekerjasama dengan lebih dari 10 merek tas ternama baik dalam maupun luar negeri.

## 3. Struktur Organisasi CV. Kairos Sukses Sejati



Gambar 3. Struktur Organisasi CV. Kairos Sukses Sejati

## **B. Hasil Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner di CV. Kairos Sukses Sejati. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 110 responden. Jumlah item pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah 42 butir. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi: analisis karakteristik karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati, analisis statistik deskriptif yang terdiri dari: nilai maksimal, minimal, mean, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban perawat RSUD Panembahan Senopati Bantul. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif disajikan sebagai berikut.

#### **a. Deskripsi Karakteristik Karyawan Bagian Operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati**

Karakteristik karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja, status pernikahan. Deskripsi karakteristik karyawan bagian operator produksi CV. Kairos Sukses Sejati disajikan sebagai berikut:



## 1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik karyawan bagian operator produksidi CV. Kairos Sukses Sejati berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 8. Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	43	39,09
Perempuan	67	60,90
Total	110	100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Tabel 8 menunjukkan bahwa karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 39,09% dan karyawan bagian operator produksidengan jenis kelamin perempuan berjumlah 60,90%. Dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian operator produksidi CV. Kairos Sukses Sejati didominasi oleh perempuan, karena karyawan dengan jenis kelamin perempuan memiliki tingkat ketelatenan dan kesabaran yang cukup tinggi, sehingga setiap pekerjaan bisa maksimal.

## 2) Status Pernikahan

Deskripsi karakteristik karyawan bagian operator produksidi CV. Kairos Sukses Sejati berdasarkan status pernikahan disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 9. Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati Berdasarkan Status Pernikahan**

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
Sudah Menikah	60	54,54
Belum Menikah	50	45,45
Total	110	100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Tabel 9 menunjukkan bahwa karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati dengan status sudah menikah berjumlah 54,54% dan karyawan bagian operator produksi dengan status belum menikah berjumlah 45,45%. Dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati didominasi oleh karyawan yang berstatus sudah menikah.

### 3) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 10. Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SLTP	24	21,81
SLTA	86	78,18
D3	0	0
S1	0	0
Total	110	100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Tabel 10 menunjukkan bahwa karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati dengan pendidikan terakhir SLTP berjumlah 21,81%, karyawan bagian operator produksi dengan pendidikan SLTA berjumlah 78,18%, karyawan bagian operator produksi dengan pendidikan minimal D3 dan S1 masing-masing berjumlah 0%. Dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian operator produksidi CV. Kairos Sukses Sejati didominasi oleh karyawan dengan pendidikan terakhir SLTA, karena karyawan dengan pendidikan SLTA yang rata-rata adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memiliki keterampilan menjahit yang mumpuni sehingga mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan maksimal.

#### 4) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 11. Karakteristik Karyawan Bagian Operator Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
<5 Tahun	68	61,81
6-10 Tahun	42	38,18
11-15 Tahun	0	0
>15 Tahun	0	0
Total	110	100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Tabel 11 menunjukkan bahwa terdapat 61,81% karyawan yang memiliki masa kerja <5 tahun, terdapat 38,18% karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun, serta tidak ada seorang pun (0%) karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun dan dengan masa kerja >15 tahun.

**b. Deskripsi Kategorisasi Variabel**

Deskripsi kategorisasi variabel menggambarkan tanggapan karyawan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini.

1) Gaya Kepemimpinan Supervisor

Hasil analisis deskriptif untuk variabel gaya kepemimpinan supervisor diperoleh nilai terendah sebesar 3; nilai tertinggi sebesar 4,92; mean sebesar 3,9818; dan standar deviasi sebesar 0,50030. Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan supervisor dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Kategorisasi untuk variabel gaya kepemimpinan supervisor disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 12. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Supervisor**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 4,48$	20	18,2
Sedang	$3,48 \leq X < 4,48$	73	66,4
Rendah	$X < 3,48$	17	15,5
Total		110	100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Tabel 12 menunjukkan bahwa karyawan yang memberikan penilaian terhadap variabel gaya kepemimpinan supervisor di CV. Kairos Sukses Sejati dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 18,2%, karyawan yang memberikan penilaian dalam kategori sedang sebanyak 66,4%, dan sisanya sejumlah 15,5% memberikan penilaian gaya kepemimpinan dalam kategori rendah. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan kategori penilaian gaya kepemimpinan supervisor dengan kategori sedang.

## 2) Lingkungan Kerja

Hasil analisis deskriptif untuk variabel lingkungan kerja diperoleh nilai terendah sebesar 2,10; tertinggi sebesar 4,90; mean sebesar 3,4091; dan standar deviasi sebesar 0,77703. Selanjutnya variabel lingkungan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Kategorisasi untuk variabel lingkungan kerja disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 13. Kategorisasi Lingkungan Kerja**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 4,19$	24	21,8
Sedang	$2,633 \leq X < 4,19$	70	63,6
Rendah	$X < 2,633$	16	14,5

Total	110	100
-------	-----	-----

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Tabel 13 menunjukkan bahwa karyawan yang memberikan penilaian terhadap variabel lingkungan kerja di CV. Kairos Sukses Sejati dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 21,8%, karyawan yang memberikan penilaian dalam kategori sedang sebanyak 63,6%, dan sejumlah 14,5% memberikan penilaian lingkungan kerja dalam kategori rendah. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan kategori penilaian lingkungan kerja dengan kategori sedang.

### 3) Kinerja

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kinerja diperoleh nilai terendah sebesar 2,58; nilai tertinggi sebesar 5; mean sebesar 4,2364; dan standar deviasi sebesar 0,55410. Selanjutnya variabel kinerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Kategorisasi untuk variabel kinerja disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 14. Kategorisasi Variabel Kinerja**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 4,794$	23	20,9
Sedang	$3,686 \leq X < 4,794$	86	78,2
Rendah	$X < 3,686$	1	0,9
Total		110	100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Tabel 14 menunjukkan bahwa karyawan yang memberikan penilaian terhadap variabel kinerja di CV. Kairos Sukses Sejati dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 20,9%, karyawan yang memberikan penilaian dalam kategori sedang sebanyak 78,2%, dan 0,9% memberikan penilaian kinerja dalam kategori rendah. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan kategori penilaian kinerja dengan kategori sedang.

## **2. Uji Prasyarat Analisis**

Uji prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linear berganda. Uji prasyarat analisis yang digunakan dalam penelitian meliputi uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas yang dilakukan menggunakan bantuan program komputer *SPSS 20 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

## **3. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santoso dan Ashari, 2005). Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui sebuah data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-Smirnov* dengan pedoman sebagai berikut:

Ho: data residual berdistribusi normal

Ha: data residual tidak berdistribusi normal

Jika data pada baris *Asymp. Sig. (2-tailed)* tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5% maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, sehingga dikatakan data berdistribusi normal (Ghozali, 2011).

**Tabel 15. Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,47911611
Most Extreme Differences	Absolute	,044
	Positive	,034
	Negative	-,044
Kolmogorov-Smirnov Z		,458
Asymp. Sig. (2-tailed)		,985

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel 15 dapat disimpulkan bahwa data variabel yang ada adalah normal. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah sebesar 0,985 berada di atas 0,05 atau 5%, maka dapat disimpulkan data tersebut terdistribusi normal.

### 1) Uji Linearitas

Tujuan uji linearitas adalah mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan linear atau tidak secara signifikan (Azwar, 2000). Dua variabel dikatakan memiliki hubungan linear apabila signifikansi  $> 0,05$ . Hasil uji linieritas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 16.



**Tabel 16. Hasil Uji Linearitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,577	Linear
Lingkungan Kerja	0,236	Linear

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Berdasarkan hasil uji linearitas di atas, diketahui bahwa masing-masing variabel independen memiliki hubungan yang linear dengan variabel dependen, dengan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ). Dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah linear.

## 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen model regresi. Adapun prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Dalam hal ini ada beberapa model pengujian yang bisa digunakan yaitu : 1) Dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF); 2) Dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual ( $r_2$ ) dengan nilai determinasi simultan ( $R_2$ ); 3) Dengan melihat nilai *eigenvalue* dan *condition index*.

Menurut Santoso dan Ashari (2005), pada umumnya jika VIF lebih besar dari lima, maka variabel tersebut tidak terbebas dari

multikolinearitas. Hasil uji prasyarat multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 17. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,676	1,480	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja	0,676	1,480	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

Dari tabel 17, hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas.

### 3) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait dengan gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Analisis regresi linear berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini akan dibahas hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *IBM SPSS 20.00 for Windows*.

**Tabel 18. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Variabel	Kinerja			
	Model 1 ( $\beta$ )	Model 2 ( $\beta$ )	Model 3 ( $\beta$ )	Model 4 ( $\beta$ )
Variabel Kontrol				
Jenis Kelamin	-,005	-,039	-,002	-,028
Status Perkawinan	-,234	-,172	-,193	-,167
Pendidikan Terakhir	,086	,066	,113	,086
Lama Bekerja	,212	,170	,172	,160
Gaya Kepemimpinan		0,437***		0,322***
Lingkungan Kerja			0,383***	0,202***
$R^2$	0,094	0,279	0,238	0,306
$R^2$	0,094	0,185***	0,144***	0,212***

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

\*\*\* $p < 0,001$

#### a) Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan supervisor berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Kairos Sukses Sejati. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 18. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 18, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta$ ) sebesar 0,437 dengan nilai signifikansi ( $p$ )  $< 0,001$ , maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama diterima**. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan supervisor terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,185.

### b) Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 18. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 18, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta$ ) sebesar 0,383 dengan nilai signifikansi ( $p$ ) < 0,001, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua diterima**. Kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,144.

### c) Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 18. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 18, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supervisor ( $\beta$ ) 0,322 ( $p$  < 0,001) dan lingkungan kerja ( $\beta$ ) 0,202 ( $p$  < 0,001) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa

**hipotesis ketiga diterima.** Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,212.

**Tabel 19. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

No.	Hipotesis	Hasil
1.	Gaya kepemimpinan supervisor ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja ( $Y$ ) karyawan CV. Kairos Sukses Sejati	Terbukti
2.	Lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja ( $Y$ ) karyawan CV. Kairos Sukses Sejati.	Terbukti
3.	Gaya kepemimpinan supervisor ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja ( $Y$ ) karyawan CV. Kairos Sukses Sejati.	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah tahun 2018

#### 4. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Pembahasan masing-masing variabel disajikan sebagai berikut.

##### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan supervisor terhadap Kinerja Karyawan bagian Operator Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan regresi linear diperoleh nilai ( $\beta$ ) 0,437 dan  $p < 0,001$ . Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan supervisor terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ )

sebesar 0,185. Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan supervisor berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja; hipotesis pertama diterima. Positif disini berarti bahwa apabila gaya kepemimpinan supervisor yang digunakan semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya.

Beberapa supervisor pada bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati belum memiliki gaya kepemimpinan supervisor yang sesuai dengan kondisi dan keinginan bawahannya sehingga hubungan antara supervisor dengan karyawan atau bawahannya masih belum bisa dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang masih belum sepenuhnya segan terhadap atasan atau supervisornya karena mereka merasa supervisor mereka belum bisa menjalankan perannya dengan baik. Akibat dari hubungan yang kurang baik tersebut penyampaian tugas dari supervisor kepada karyawannya masih belum bisa tersampaikan secara maksimal, sehingga kinerja karyawan pun menjadi tidak maksimal.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Putra, dkk (2011), dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cokelat PT. Pusan Manis Mulia Tangerang)”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang

positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Artinya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan semakin baik dan perusahaan meningkatkan kualitas lingkungan kerja, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Berdasarkan uji korelasi, dapat ditunjukkan kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja adalah sangat kuat, artinya jika variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja naik sedikit saja akan memberikan perubahan pada kinerja karyawan yang jauh lebih besar.

Selain itu, penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Taty dan Basir (2016) dengan judul penelitian “*The Effect of Leadership Style, Work Environment and Organization Culture on Employee Performance: A Case Study at Kawasan Industri Makassar (Kima), Indonesia*”. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling besar diantara variabel lainnya karena variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta$ ) sebesar  $0,006 < 0,10$  dengan koefisien regresi sebesar 0,212.

### **b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian Operator Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan regresi linear diperoleh nilai ( $\beta$ ) 0,383 dengan  $p < 0,001$ . Kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,144. Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja; hipotesis pertama diterima. Positif disini berarti bahwa apabila kondisi lingkungan di CV. Kairos Sukses Sejati semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya.

Menurut Sedarmayanti (2003:26) lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan kesenangan dan rasa betah yang memberikan semangat dan kinerja akan baik. Jadi, jika pihak perusahaan menginginkan karyawannya memiliki kinerja yang baik maka pihak perusahaan juga harus mempertimbangkan kondisi dari lingkungan kerjanya. Kondisi lingkungan kerja di CV. Kairos Sukses Sejati masih belum bisa dikatakan baik. Sambira (2017) menyatakan bahwa indikator dari lingkungan kerja adalah: 1) Suhu udara di tempat kerja; 2) Tata ruang di tempat kerja; 3) Sirkulasi udara di tempat kerja; 4)



Pencahayaan/penerangan di tempat kerja; 5) Hubungan antar karyawan di tempat kerja; 6) Hubungan karyawan dengan atasan. Berdasarkan indikator-indikator tersebut kondisi lingkungan kerja di CV. Kairos Sukses Sejati masih belum bisa dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat dari suhu udara didalam ruang produksi yang cukup panas, penataan yang kurang tepat, kurangnya sirkulasi udara di ruang produksi, kurangnya pencahayaan didalam ruang produksi, serta masih adanya ketidak harmonisan hubungan antara sesama karyawan maupun antara supervisor dengan karyawan/bawahannya. Kondisi-kondisi inilah yang kemudian turut menurunkan tingkat konsentrasi dan kenyamanan kerja karyawan dan pada akhirnya berimbas pada kinerja karyawan yang buruk.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cokelat PT. Pusan Manis Mulia Tangerang)”. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Surjosuseno (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastik” juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Gardjito, dkk (2014) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya” juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh searah atau positif terhadap kinerja. Selain itu, Taty dan Basir (2016) juga turut mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Leadership Style, Work Environment and Organization Culture on Employee Performance: A Case Study at Kawasan Industri Makassar (Kima), Indonesia*”.

**c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan supervisor dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian Operator Produksi di CV. Kairos Sukses Sejati**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan regresi linear variabel gaya kepemimpinan supervisor diperoleh nilai ( $\beta$ ) 0,322 dengan  $p < 0,001$  dan hasil perhitungan regresi linear variabel lingkungan kerja ( $\beta$ ) 0,202 dengan  $p < 0,001$ . Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan

kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,212. Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh supervisor erat kaitannya dengan hubungan antara supervisor dengan karyawan/bawahannya nanti. Ketika gaya kepemimpinan yang digunakan oleh supervisor tidak sesuai dengan kondisi dan harapan dari karyawan maka akan muncul konflik didalam hubungannya. Ketika karyawan merasa supervisor tidak dapat menjalankan perannya dengan baik maka karyawan akan cenderung menyepelekan atau tidak segan terhadap supervisor tersebut. Pada salah satu bagian di unit produksi supervisor dianggap tidak dapat menjalankan perannya dengan baik, sehingga muncul berbagai macam konflik yang mengakibatkan hubungan antara karyawan dengan atasannya kurang baik. Kurangnya kontrol supervisor terhadap bawahannya juga akan memperbesar peluang terjadinya konflik antar karyawan yang nantinya akan menciptakan hubungan yang kurang harmonis diantara sesama karyawan. Buruknya hubungan inilah yang turut menunjukkan buruknya kondisi lingkungan kerja.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Putra, dkk (2011) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cokelat PT. Pusan Manis Mulia Tangerang)”. Penelitian tersebut memperoleh hasil yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari hasil uji regresi berganda.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil pengujian diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,437 dengan nilai signifikansi ( $p$ )  $<$  0,001 dan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan supervisor terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,185. Jadi, jika supervisor memiliki gaya kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan menjadi lebih segan dan nyaman. Hal tersebut akan menciptakan hubungan yang baik antara supervisor dengan karyawannya. Dengan demikian supervisor akan lebih mudah mengontrol dan menyampaikan tugas kepada bawahannya. Selain itu, karyawan juga akan merasa lebih nyaman dalam bekerja sehingga akan turut meningkatkan kinerja mereka.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil pengujian yang diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,383 dengan nilai signifikansi ( $p$ )  $<$  0,001 dan kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,144. Jadi, jika kondisi

lingkungan kerja khususnya pada bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati lebih baik, maka karyawan akan merasa lebih nyaman ketika bekerja. Rasa nyaman inilah yang turut mendorong karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja dan meningkatkan kinerja mereka.

3. Gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian operator produksi di CV. Kairos Sukses Sejati. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil pengujian yang diperoleh nilai koefisien beta gaya kepemimpinan supervisor ( $\beta$ ) sebesar 0,322 dengan nilai signifikansi ( $p$ )  $< 0,001$  dan nilai koefisien beta lingkungan kerja ( $\beta$ ) sebesar 0,202 dengan nilai signifikansi ( $p$ )  $< 0,001$  dengan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja terhadap kinerja ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,212. Jadi, semakin baik gaya kepemimpinan yang digunakan oleh supervisor, dengan didukung oleh kondisi lingkungan yang semakin baik maka akan turut meningkatkan kinerja dari karyawan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini sudah diupayakan semaksimal mungkin, namun masih terdapat banyak keterbatasan penelitian, antara lain:

- a. Kontribusi gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja dalam menjelaskan kinerja hanya sebesar 0,212 atau 21,2%. Masih terdapat 78,8% dari faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Maka dari itu, peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengambil lebih banyak jumlah variabel agar dapat mengetahui lebih banyak faktor yang terkait dengan kinerja selain gaya kepemimpinan supervisor dan lingkungan kerja diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, tekanan pekerjaan, motivasi, dll.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut.

#### **1. Bagi CV. Kairos Sukses Sejati**

Berdasar hasil penelitian, pada variabel gaya kepemimpinan supervisor diperoleh bahwa skor terendah adalah indikator “Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan”, sehingga pemimpin (supervisor) perlu meningkatkan perhatian mereka kepada para bawahan. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan berbagai macam pelatihan dan pengembangan kepada para supervisor khususnya pada bagian operator produksi mengenai kepemimpinan, keterampilan produksi, dan lain sebagainya. Karena merekalah yang nantinya berhubungan langsung dengan para karyawan di bagian operator produksi. Karyawan inilah yang turun langsung dalam proses produksi serta mempunyai andil yang besar dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga, melalui pelatihan tersebut diharapkan supervisor dapat memimpin dengan lebih baik dan mampu meningkatkan kinerja bawahannya.

Selain itu, pada variabel lingkungan kerja diperoleh bahwa skor terendah adalah indikator “Suhu udara di tempat kerja”, sehingga perusahaan perlu memperhatikan suhu di dalam ruang produksi. Perusahaan dapat menambahkan fasilitas-fasilitas yang mampu memperbaiki suhu udara di dalam ruang produksi seperti kipas angin, AC, ventilasi, dll.

Sedangkan, pada variabel kinerja diperoleh bahwa skor terendah adalah indikator “Kreativitas”, sehingga perusahaan juga perlu memperhatikan kreativitas ataupun kemampuan dari para karyawan. Perusahaan bisa memberikan pelatihan kepada para karyawan tentang keahlian atau keterampilan pada bidang pekerjaan mereka agar mereka lebih menguasai bidang pekerjaannya sehingga, kinerja mereka menjadi lebih baik. Selain itu, ketika mereka menghadapi berbagai macam masalah dalam penyelesaian pekerjaan, mereka mampu mencari solusi penyelesaian yang terbaik.

## **2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam tentang gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.



b. Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja hanya sebesar 21,2% sehingga masih terdapat 78,8% pengaruh dari variabel-variabel lain. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor serupa atau dengan faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja, agar hasilnya lebih akurat dan dapat digeneralisir untuk semua organisasi yang memiliki masalah serupa. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk mengaji variabel-variabel lain yang memiliki kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja yakni tekanan pekerjaan, motivasi, sistem upah, dukungan organisasi, kompetensi individu, dll.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex, S., Nitisemito.(2001). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- .(2010). *Prosesur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Azwar,S. (2000). *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Christi, Saeed ul Hasan., Rofiq, M., Rahman, F., Jumani, Nabi Bux., Ajmal, M. (2010). *Impact of Participative Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan*. Vol.10
- Darma, I Ketut Ramia. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfarmasional, Transaksional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Fasilitas Operasi Minyak dan Gas Bumi di Lepas Pantai. *Tesis* dipublikasikan. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Fuad Mas`ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gardijito, dkk.(2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan. Surabaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 13 No. 1 Agustus 2014.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol.1. Hal: 63-74
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo
- Kartini, Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah kepemimpinan. Abnormal itu?*. Edisi pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Khasanah, F.N., (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Waroeng Spesial Sambal (SS) Yogyakarta (Studi pada Waroeng SS Samirono dan Jalan Kaliurang). Skripsi dipublikasikan. Program Studi S1 Manajemen Fakultas ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Penerbit BPFEE-Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- (2006). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Minner, J. B. (1988). *Organizational behavior: performance and productivity*. Istes., New York. Random House. Inc.
- Mulyadi dan Rivai. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: cetakan kesembilan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nanda, M.R., (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus pada Karyawan di CV.Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta). Skripsi dipublikasikan. Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Permana, B.A., (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.
- Prawirosentono, Suryadi. (2008). *MSDM: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFEE.
- Putra, dkk. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cokelat PT. Pusan Manis Mulia Tangerang. Jurnal dipublikasikan. Program Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi ke:10*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins SP, dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke: 12*. Jakarta : Salemba Empat.

- Robbins, S.P. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. Edisi ke – 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Roscoe. (1975), dikutip dari Sekaran. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sambira, Martha. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Penghubung Buton. *Tesis* dipublikasikan. Program Studi Pascasarjana Universitas Halu Oleo Kendari.
- Santoso, P.B., dan Ashari. (2005). *Analisis Statistic dengan Microsoft exel dan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Santoso, S. (2009). *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sedharmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- (2003). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Otonomi Daerah:Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, Syofian. (2014). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suminar, dkk. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Essentra Indonesia. Sidoarjo. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 26 No. 2 September 2015.
- Suranta, Sri. (2002). Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara. Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*.Vol 15.

- Surjosuseno, Daniel. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik ADA Plastik. Surabaya. Agora Vol. 3, No. 2 (2015).
- Suryana (2009). *Statistika Terapan*.
- Syafii, Lukman Imam. (2015). Peran Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan sebagai Variabel Mediasi dari pengaruh *Leadership Style* terhadap Kinerja Karyawan ( Studi di Perum Perhutani). *Disertasi*. Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Taty dan Basir .(2016). *The Effect of Leadership Style, Work Environment and Organization Culture on Employee Performance: A Case Study at Kawasan Industri Makassar (Kimia), Indonesia. IOSR International of Business and Management (IOSR-JBM) volume 18, issue 10. Ver. VII (2016)*.
- Timpe, A. Dale.(1992). *Kinerja*. Jakarta: PT.Gramedia.
- . (1998). *The Art and Science of Business Management Performance*. New York: Kend Publishing.
- Umar, Husein. (2003). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5*. (Alih Bahasa Budi. Suprianto). Jakarta: Indeks

# LAMPIRAN

## **Lampiran 1. Angket Penelitian**

### **KUESIONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu/Saudara  
Karyawan CV. Kairos Sukses Sejati

Dengan hormat,

Ditengah kesibukan Bapak/Ibu/Saudara dalam bertugas, perkenankan saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk berkenan memberikan sedikit waktu luangnya untuk mengisi kuesioner/angket ini. Pengumpulan data melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian saya mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”.

Dengan segala hormat, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban sesuai dengan sebenarnya dan lengkap karena jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara sangat mendukung keberhasilan penelitian saya. Informasi yang saya dapatkan akan saya jaga kerahasiaannya serta tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu/Saudara.

Atas kesediaan dan kerjasama dalam pengisian kuesioner ini, saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Miftahul Khoiriyatul Janah

NIM. 14808141043

## 1) PETUNJUK PENGISIAN

- 1) Mohon mengisi data responden terlebih dahulu dengan memberi tanda centang (V) sesuai dengan kriteria Bapak/Ibu/Saudara miliki. Jika tidak ada kolom pilihan, mohon untuk tetap di isi.
- 2) Mohon memberi tanda centang (V) pada pernyataan yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling sesuai.
- 3) Apabila ada kekeliruan dalam memilih alternatif jawaban berikan tanda sama dengan (=) pada jawaban yang telah dibuat tadi kemudian beri tanda centang (V) pada jawaban yang baru.
- 4) Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak/Ibu/Saudara menyerahkan kembali kepada yang memberikan kuesioner ini pertama kali.
- 5) Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor:
  - 1) STS = Sangat Tidak Setuju (1)
  - 2) TS = Tidak Setuju (2)
  - 3) KS = Kurang Setuju (3)
  - 4) S = Setuju (4)
  - 5) SS = Sangat Setuju (5)

## 2) Data Responden

- 1) Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- 2) Status Perkawinan : a. Belum Menikah b. Sudah Menikah
- 3) Pendidikan Terakhir : a. SLTP c. D3  
b. SLTA d. S1
- 4) Lama Bekerja : a. <5 tahun c. 11-15 tahun  
b. 6-10 tahun d. >15 tahun



### 3) DAFTAR KUESIONER PENELITIAN

#### Kuisisioner Kinerja Karyawan

No	Pernyataan Kinerja	STS	TS	KS	S	SS
1	Kualitas Kerja: Saya dapat menyelesaikan tugas dengan ketelitian yang tinggi;					
2	Saya melaksanakan pekerjaan dengan senang hati; **					
3	Kuantitas Kerja: Saya berhasil menyelesaikan tugas saya dengan baik sesuai target yang ditentukan;					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya;					
5	Pengetahuan Pekerjaan: Saya memahami pedoman kerja dalam penyelesaian pekerjaan;					
6	Saya sanggup menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya; **					
7	Kemandirian: Saya suka ketika atasan (supervisor) saya memberikan saya kepercayaan dan tanggung jawab atas pekerjaan saya					
8	Saya membuat skala prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan; **					
9	Kreativitas: Saya sering memberikan ide penyelesaian pekerjaan kepada rekan kerja saya;					
10	Saya sering memberi contoh cara menyelesaikan pekerjaan; **					
11	Kerja Sama Tim: Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja didalam kelompok saya;					
12	Saya mempunyai kemampuan menjalin komunikasi dengan rekan kerja;					
13	Kepribadian (Personal Qualities): Saya tidak mau merugikan orang lain:					
14	Saya tidak mau berkata bohong;					
15	Kehadiran/Kedisiplinan: Saya masuk kerja tepat waktu;					
16	saya tidak pernah memperoleh teguran pelanggaran kedisiplinan kerja;					

### Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan Gaya Kepemimpinan	STS	TS	KS	S	SS
1	Iklm saling mempercayai: Supervisor saya memberikan kepercayaan kepada bawahannya;					
2	Supervisor saya memberikan kewenangan pada penyelesaian masalah dalam pekerjaan;					
3	Penghargaan terhadap ide bawahan: Supervisor saya menekankan pentingnya memiliki kesamaan misi:					
4	Supervisor saya memberikan penghargaan atas ide yang diberikan oleh bawahan:					
5	Memperhitungkan perasaan para bawahannya: Sikap supervisor saya membangun rasa hormat saya;					
6	Supervisor saya menyapa secara personal para bawahannya;					
7	Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan: Supervisor saya mengabaikan kepentingan pribadi demi kenyamanan penyelesaian pekerjaan;					
8	Supervisor saya memberikan kenyamanan kerja bagi para bawahannya; **					
9	Perhatian pada kesejahteraan bawahannya: Supervisor saya memperhatikan kesejahteraan bawahan;					
10	Supervisor saya memperhatikan fasilitas					

	yang menunjang kesejahteraan bawahan;					
11	Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan: Supervisor saya memberikan penilaian kerja yang memuaskan;					
12	Cara kerja supervisor saya mendukung tercapainya kepuasan kerja bawahannya;					
13	Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional: Supervisor saya memberikan pujian atas keberhasilan bawahannya;					
14	Supervisor saya memberikan penilaian kerja secara profesional; **					

### Kuesioner Lingkungan Kerja

No	Pernyataan Lingkungan Kerja	STS	TS	KS	S	SS
1	Suhu Udara di Tempat Kerja: Tempat kerja saya mempunyai udara yang sejuk;					
2	Lingkungan kerja saya nyaman;					
3	Tata Ruang di Tempat Kerja: Penataan ruang di tempat kerja saya teratur/rapih;					
4	Penataan ruang di tempat kerja saya memperlancar pekerjaan saya;					
5	Sirkulasi Udara di Tempat Kerja: Irkulasi udara di tempat kerja saya baik;					
6	Sirkulasi udara di tempat kerja memuat nyaman saya dalam bekerja;					
	Pencapaian/Penerangan di Tempat Kerja:					

7	Tingkat pencahayaan di tempat kerja saya sudah memadai;					
8	Tingkat pencahayaan di tempat kerja saya membantu saya dalam bekerja;					
9	Hubungan antar Karyawan di Tempat Kerja: Hubungan antar karyawan di tempat kerja saya baik;					
10	Di tempat kerja saya terjalin komunikasi yang baik; **					
11	Hubungan Karyawan dengan Atasan: Saya dapat berkomunikasi dengan baik kepada atasan langsung (supervisor) saya;					
12	Atasan langsung (Supervisor) saya sering bertukar informasi mengenai penyelesaian tugas saya; **					

Keterangan: \*\* : Item pertanyaan yang gugur



35	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	65	3	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	3	42	4	2	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	70	
36	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	70	
37	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	55	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	5	3	34	4	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	69	
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	75	
39	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	45	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	32	5	3	4	5	5	3	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	67	
40	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	4	3	4	4	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	67	
41	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	69	
42	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	65	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	53	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	72	
43	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	54	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	52	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	70	
44	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	59	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	53	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	74	
45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	60	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	32	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	67
46	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	54	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	46	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	66
47	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	5	3	50	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	39	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	64
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	68
49	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	47	1	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	2	28	4	3	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	64
50	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	54	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	33	4	3	5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	64
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55	1	2	4	2	2	2	1	4	5	4	4	2	31	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	67
52	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	66
53	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	66
54	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	36	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	70
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	58	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	67
56	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	34	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	64
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	70
58	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	59	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	70
59	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	54	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	66
60	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	4	45	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	66
61	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	51	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33	5	3	5	4	4	3	5	3	4	3	5	5	3	4	3	3	62
62	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	67	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	67
63	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	63	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	35	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	67	
64	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	51	2	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	33	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	41	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	30	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	61	
66	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	52	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	50	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64	
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	52	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65	
68	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	63	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65	
69	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	50	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	68	
70	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	49	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	68	



Lampiran 4. Data Karakteristik Responden

NO	JENIS KELAMIN	STATUS	PENDIDIKAN TERAKHIR	LAMA BEKERJA
1	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
2	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
3	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
4	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
5	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
6	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
7	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
8	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
9	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
10	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
11	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
12	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
13	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
14	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
15	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
16	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
17	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
18	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
19	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
20	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
21	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
22	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
23	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
24	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
25	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
26	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
27	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
28	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
29	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
30	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
31	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
32	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
33	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
34	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN



35	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
36	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
37	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
38	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
39	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
40	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
41	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
42	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
43	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
44	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
45	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
46	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
47	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
48	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
49	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
50	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
51	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
52	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
53	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
54	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
55	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
56	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
57	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
58	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
59	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
60	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
61	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
62	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
63	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
64	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
65	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
66	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
67	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
68	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
69	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
70	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
71	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
72	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN

73	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
74	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
75	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
76	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
77	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
78	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
79	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
80	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
81	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
82	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
83	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
84	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
85	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
86	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
87	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
88	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
89	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
90	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
91	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
92	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
93	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
94	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
95	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
96	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
97	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
98	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
99	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
100	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
101	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
102	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
103	LAKI-LAKI	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
104	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	6-10 TAHUN
105	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTP	6-10 TAHUN
106	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
107	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
108	LAKI-LAKI	BELUM MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN
109	PEREMPUAN	BELUM MENIKAH	SLTP	<6 TAHUN
110	PEREMPUAN	SUDAH MENIKAH	SLTA	<6 TAHUN

#### Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,850
Approx. Chi-Square		4092,757
Bartlett's Test of Sphericity	Df	561
	Sig.	,000

##### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
GK1		,743	
GK2		,688	
GK3		,695	
GK4		,712	
GK5		,738	
GK6		,732	
GK7		,606	
GK9		,604	
GK10		,682	
GK11		,679	
GK12		,765	
GK13		,541	
LK1			,742
LK2			,722
LK3			,579
LK4			,586
LK5			,815
LK6			,796
LK7			,791
LK8			,814
LK9			,767
LK11			,783
K1	,758		
K3	,807		
K4	,813		

K5	,830		
K7	,796		
K9	,634		
K11	,692		
K12	,707		
K13	,729		
K14	,759		
K15	,801		
K16	,768		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

	Pearson Correlation							Sig. (2-tailed)							N						
	Jenis_Kelamin	Status_Perkawinan	Pendidikan_Terakhir	Lama_Bekerja	Gaya_Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja	Kinerja	Jenis_Kelamin	Status_Perkawinan	Pendidikan_Terakhir	Lama_Bekerja	Gaya_Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja	Kinerja	Jenis_Kelamin	Status_Perkawinan	Pendidikan_Terakhir	Lama_Bekerja	Gaya_Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja	Kinerja
Jenis_Kelamin	1	-.242'	-.062	-.137	.095	.007	.017	.011	.518	.152	.321	.942	.862	110	110	110	110	110	110	110	110
Status_Perkawinan	-.242'	1	-.092	.147	-.150	-.082	-.209'	.011	.337	.126	.118	.397	.028	110	110	110	110	110	110	110	110
Pendidikan_Terakhir	-.062	-.092	1	-.038	.061	-.065	.100	.518	.337	.694	.599	.500	.299	110	110	110	110	110	110	110	110
Lama_Bekerja	-.137	.147	-.038	1	.063	.092	.175	.152	.126	.694	.512	.337	.068	110	110	110	110	110	110	110	110
Gaya_Kepemimpinan	.095	-.150	.061	.063	1	.570"	.473"	.321	.118	.599	.512	.000	.000	110	110	110	110	110	110	110	110
Lingkungan_Kerja	.007	-.082	-.065	.092	.570"	1	.408"	.942	.397	.500	.337	.000	.000	110	110	110	110	110	110	110	110
Kinerja	.017	-.209'	.100	.175	.473"	.408"	1	.862	.028	.299	.068	.000	.000	110	110	110	110	110	110	110	110

### Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	110	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

a. GAYA KEPEMIMPINAN

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	12

b. LINGKUNGAN KERJA

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	10

c. KINERJA

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	12

**Lampiran 6. Hasil Uji Karakteristik Responden**

**Jenis\_Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	43	39,1	39,1	39,1
Valid Perempuan	67	60,9	60,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Status\_Perkawinan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sudah Menikah	60	54,5	54,5	54,5
Valid Belum Menikah	50	45,5	45,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Lama\_Bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid =<5 Tahun	68	61,8	61,8	61,8
Valid 6-10 Tahun	42	38,2	38,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Pendidikan\_Terakhir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SLTP	24	21,8	21,8	21,8
Valid SLTA	86	78,2	78,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Lampiran 7. Hasil Uji Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya_Kepemimpinan	110	3,00	4,92	3,9818	,50030
Lingkungan_Kerja	110	2,10	4,90	3,4091	,77703
Kinerja	110	2,58	5,00	4,2364	,55410
Valid N (listwise)	110				

**Rumus Perhitungan Kategorisasi**

<b>Gaya Kepemimpinan</b>	
M	= 3,9818
SD	= 0,50030
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 4,48$
Sedang	: $3,48 \leq X < 4,48$
Rendah	: $X < 3,48$
<b>Lingkungan Kerja</b>	
M	= 3,4091
SD	= 0,77703
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 4,19$
Sedang	: $2,633 \leq X < 4,19$
Rendah	: $X < 2,633$

<b>Kinerja</b>	
M	= 4,2364
SD	= 0,55410
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 4,794$
Sedang	: $3,686 \leq X < 4,794$
Rendah	: $X < 3,686$

### Hasil Uji Kategorisasi

#### GayaKepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	20	18,2	18,2	18,2
Valid 2,00	73	66,4	66,4	84,5
Valid 3,00	17	15,5	15,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### LingkunganKerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	24	21,8	21,8	21,8
Valid 2,00	70	63,6	63,6	85,5
Valid 3,00	16	14,5	14,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### Kinerja\_

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	23	20,9	20,9	20,9
Valid 2,00	86	78,2	78,2	99,1
Valid 3,00	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

**Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,47911611
	Absolute	,044
Most Extreme Differences	Positive	,034
	Negative	-,044
Kolmogorov-Smirnov Z		,458
Asymp. Sig. (2-tailed)		,985

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Lampiran 9. Hasil Uji Linearitas  
Kinerja\*Gaya Kepemimpinan**

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
		(Combined)	12,185	22	,554	2,264	,004
Kinerja * Gaya_Kepemimpinan	Between Groups	Linearity	7,501	1	7,501	30,668	,000
		Deviation from Linearity	4,684	21	,223	,912	,577
	Within Groups		21,281	87	,245		
Total			33,466	109			

**Kinerja\*Lingkungan Kerja**

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
		(Combined)	12,292	23	,534	2,171	,005
Kinerja * Lingkungan_Kerja	Between Groups	Linearity	5,561	1	5,561	22,586	,000
		Deviation from Linearity	6,731	22	,306	1,243	,236
	Within Groups						



Within Groups	21,174	86	,246		
Total	33,466	109			

### Lampiran 10. Hasil Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,165	,372		5,826	,000		
1 Gaya_Kepemimpinan	,396	,113	,357	3,512	,001	,676	1,480
Lingkungan_Kerja	,146	,073	,204	2,008	,047	,676	1,480

a. Dependent Variable: Kinerja

### Lampiran 11. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Analisis Regresi Linear Berganda Tahap I

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan_Terakhir, Jenis_Kelamin, Status_Perkawinan <sup>b</sup>		. Enter
2	Gaya_Kepemimpinan <sup>b</sup>		. Enter
3	Lingkungan_Kerja <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,307 <sup>a</sup>	,094	,060	,53724	,094	2,737	4	105	,033
2	,528 <sup>b</sup>	,279	,244	,48180	,184	26,556	1	104	,000
3	,553 <sup>c</sup>	,306	,265	,47502	,027	3,992	1	103	,048

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan, Gaya\_Kepemimpinan

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan, Gaya\_Kepemimpinan, Lingkungan\_Kerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,160	4	,790	2,737	,033 <sup>b</sup>
	Residual	30,306	105	,289		
	Total	33,466	109			
2	Regression	9,324	5	1,865	8,033	,000 <sup>c</sup>
	Residual	24,142	104	,232		
	Total	33,466	109			
3	Regression	10,225	6	1,704	7,552	,000 <sup>d</sup>
	Residual	23,241	103	,226		
	Total	33,466	109			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan, Gaya\_Kepemimpinan

d. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan, Gaya\_Kepemimpinan, Lingkungan\_Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4,085	,399		10,226	,000
	Jenis_Kelamin	-,006	,109	-,005	-,053	,958
	Status_Perkawinan	-,259	,107	-,234	-2,409	,018
	Pendidikan_Terakhir	,115	,125	,086	,919	,360
	Lama_Bekerja	,240	,107	,212	2,242	,027
2	(Constant)	2,232	,508		4,399	,000
	Jenis_Kelamin	-,044	,098	-,039	-,449	,654
	Status_Perkawinan	-,190	,097	-,172	-1,958	,053
	Pendidikan_Terakhir	,088	,112	,066	,784	,435
	Lama_Bekerja	,193	,097	,170	1,993	,049
3	Gaya_Kepemimpinan	,484	,094	,437	5,153	,000
	(Constant)	2,193	,501		4,379	,000
	Jenis_Kelamin	-,032	,097	-,028	-,330	,742
	Status_Perkawinan	-,185	,096	-,167	-1,928	,057
	Pendidikan_Terakhir	,114	,112	,086	1,026	,307
Lama_Bekerja	,181	,095	,160	1,901	,060	
Gaya_Kepemimpinan	,356	,113	,322	3,164	,002	
Lingkungan_Kerja	,144	,072	,202	1,998	,048	

a. Dependent Variable: Kinerja

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Gaya_Kepemimpinan	,437 <sup>b</sup>	5,153	,000	,451	,963
	Lingkungan_Kerja	,383 <sup>b</sup>	4,428	,000	,398	,977
2	Lingkungan_Kerja	,202 <sup>c</sup>	1,998	,048	,193	,661

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan

c. Predictors in the Model: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan, Gaya\_Kepemimpinan

### Analisis Regresi Linear Berganda Tahap II

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan_Terakhir, Jenis_Kelamin, Status_Perkawinan <sup>b</sup>	.	Enter
2	Lingkungan_Kerja <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,307 <sup>a</sup>	,094	,060	,53724	,094	2,737	4	105	,033
2	,488 <sup>b</sup>	,238	,201	,49516	,144	19,606	1	104	,000

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan, Lingkungan\_Kerja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,160	4	,790	2,737	,033 <sup>b</sup>
	Residual	30,306	105	,289		
	Total	33,466	109			
2	Regression	7,967	5	1,593	6,498	,000 <sup>c</sup>
	Residual	25,499	104	,245		
	Total	33,466	109			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan, Lingkungan\_Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,085	,399		10,226	,000
	Jenis_Kelamin	-,006	,109	-,005	-,053	,958
	Status_Perkawinan	-,259	,107	-,234	-2,409	,018
	Pendidikan_Terakhir	,115	,125	,086	,919	,360
	Lama_Bekerja	,240	,107	,212	2,242	,027
2	(Constant)	3,079	,433		7,118	,000
	Jenis_Kelamin	-,002	,101	-,002	-,021	,984
	Status_Perkawinan	-,214	,099	-,193	-2,150	,034
	Pendidikan_Terakhir	,152	,116	,113	1,311	,193
	Lama_Bekerja	,195	,099	,172	1,964	,052
	Lingkungan_Kerja	,273	,062	,383	4,428	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Lingkungan_Kerja	,383 <sup>b</sup>	4,428	,000	,398	,977

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors in the Model: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Status\_Perkawinan