

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PERUSAHAAN PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR  
DEPARTEMEN PEMASARAN SULAWESI SELATAN**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh:

Nama : Amanda Lady Virgo  
Nomor Mahasiswa : 15311340  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2022**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN PT PUPUK  
KALIMANTAN TIMUR DEPARTEMEN PEMASARAN SULAWSI  
SELATAN**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh:

Nama	: Amanda Lady Virgo
Nomor Mahasiswa	: 15311340
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2022**

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di suatu perguruan tinggi dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 2 september 2022

Penulis



Amanda Lady Virgo

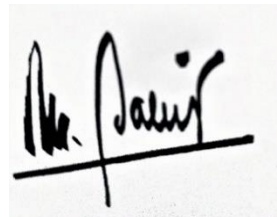
15311340

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR DEPARTEMEN PEMASARAN SULAWESI SELATAN

Nama : Amanda Lady Virgo  
Nomor Mahasiswa : 15311340  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 22 Maret 2022  
Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dr. Palupi', written over a horizontal line.

**Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**TUGAS AKHIR BERJUDUL**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR DEPARTEMEN  
PEMASARAN SULAWESI SELATAN**

Disusun Oleh : **AMANDA LADY VIRGO**

Nomor Mahasiswa : **15311340**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Rabu, 06 Juli 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Majang Palupi., Dr., BBA., MBA.

Penguji : Arif Hartono., S.E., MHRM., Ph.D.



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan segala kerendahan hati,

Saya persembahkan Skripsi ini teruntuk:

Allah SWT atas segala limpahan nikmat dan karunia-Nya

Nabi Muhammad SAW

Almamaterku, FE UII

Bapak dan Ibu yang sangat Saya sayangi,

Semua orang yang mendoakan dan menyemangati untuk terselesaikannya skripsi ini



## MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain.

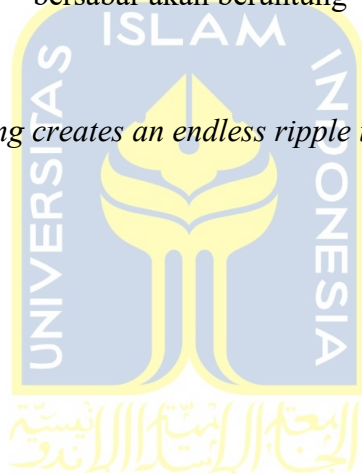
Dan hendaklah hanya kepada Tuhanmulah kamu berharap”

(Q.S Al – Insyirah : 6-8)

*“Man Jadda Wa Jadda, Man Shabara Zhafira”*

“Barangsiapa yang bersungguh – sungguh akan berhasil, Barangsiapa yang bersabar akan beruntung”

*“A simple act of caring creates an endless ripple that comes back to you”*



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUSAHAAN PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR  
DEPARTEMEN PEMASARAN SULAWESI SELATAN**

**Amanda Lady Virgo**

**Universitas Islam Indonesia**

**[amandaladyvirgoo@gmail.com](mailto:amandaladyvirgoo@gmail.com)**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur di kantor pemasaran Makassar, Sulawesi Selatan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Sampel sekaligus responden dalam penelitian ini sebanyak 106 karyawan, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pemasaran Sulawesi Selatan PT Pupuk Kalimantan Timur, meliputi daerah Bone, Gowa, Sinjai, Makassar, Palakka dll. Dalam penelitian ini tehnik korelasinya memakai *pearson correlation* dengan menggunakan metode analisis program SPSS 21.00. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pertama, ada pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT PKT departemen pemasaran Sulsel. Kedua, ada pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT PKT departemen pemasaran Sulsel. Ketiga, adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT PKT departemen pemasaran Sulsel. Keempat, bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Penelitian ini mampu memberikan manfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi kinerja karyawan dan kualitas sumber daya manusia di perusahaan, terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja serta kinerja karyawan.

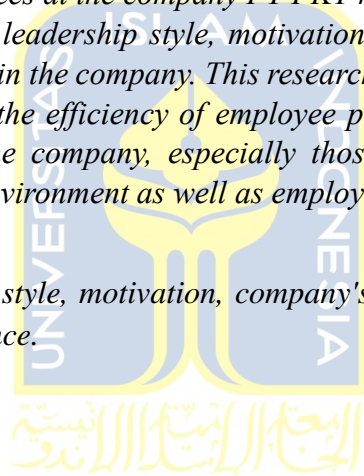
**Kata Kunci** : Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan



## **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of leadership style, work motivation and work environment on employee performance at PT Pupuk Kalimantan Timur in the marketing office of Makassar, South Sulawesi. The method of data collection in this study is to use a questionnaire. The sample as well as respondents in this study were 106 employees. The population in this study were all employees of the South Sulawesi marketing office of PT Pupuk Kalimantan Timur, covering the regions of Bone, Gowa, Sinjai, Makassar, Palakka etc. The method of analysis in this study uses the SPSS 21.00 program. The results of this study indicate that, first, there is an influence of leadership style on employee performance at PT PKT's marketing department in South Sulawesi. Second, there is an effect of employee motivation on employee performance at the PT PKT company in the marketing department of South Sulawesi. Third, the influence of the work environment on the performance of employees at the company PT PKT marketing department of South Sulawesi. Fourth, that leadership style, motivation and work environment affect employee performance in the company. This research is able to provide benefits for companies to improve the efficiency of employee performance and the quality of human resources in the company, especially those related to leadership style, motivation and work environment as well as employee performance.*

**Keywords:** *leadership style, motivation, company's work environment, employee performance.*



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

*Alhamdulillah* *rabbil'alamin*. Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur Departemen Pemasaran Sulawesi Selatan

Penulis menyadari dalam penyusunan penelitian ini tidak sedikit hambatan yang dihadapi, akan tetapi terselesaikannya penelitian ini tidak lain adalah berkat dukungan, doa, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan inayah-Nya
2. Nabi Muhammad SAW yang menjadi menjadi suri teladan hingga akhir nanti
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
5. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

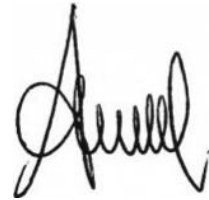
6. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, wawasan, informasi, serta memberikan perhatian dan dukungan selama penulis menyusun penelitian ini.
7. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yang telah berjasa memberikan ilmu kepada penulis selama masa perkuliahan.
8. Seluruh karyawan PT Pupuk Kaltim Departemen Pemasaran Sulsel yang telah membantu dan berkontribusi dalam terselesainya penelitian ini
9. Ayahku Asmidin Zakaria dan Ibukku Nurhaeni terima kasih untuk kasih sayang yang tidak terhingga, untuk segala doa yang tidak pernah terputus, serta dukungan dan segala hal yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, terimakasih untuk tetap bersabar menungguku menyelesaikan skripsi ini hingga akhir, semoga skripsi ini bisa menjadi salah satu hal terindah yang bisa aku berikan.
10. Kakakku tercinta Amelia Pradini Gessa dan Adekkku tersayang Ananda Reyhan Gessa A.Z yang terus mendukungku dan menyemangati dalam mengerjakan tugas akhir ini hingga selesai.
11. Kakak kakakku Kak Akbar, Kak Muhlis, Kak Andika, Kak Darwis dan Pak Nashar dan teman-teman lain yang telah membantuku berproses selama masa magang di kantor pemasaran PT Pupuk Kaltim cabang Makassar, Sulsel. Terimakasih sudah membantuku dan membimbingku selama masa magang, terimakasih untuk segala masukan masukan dan

semangat yang diberikan selama kurang lebih 3 bulan menjalani aktivitas bersama.

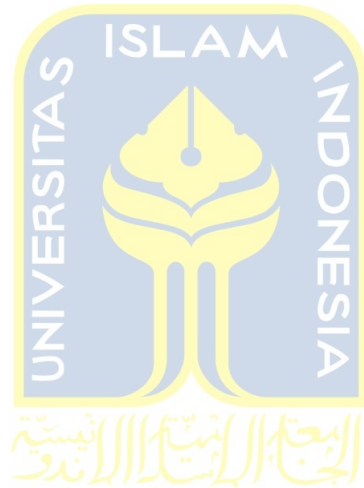
12. Sahabat penulis yang senantiasa menemani masa masa perkuliahanku dari awal hingga akhir di Yogyakarta, Chatarina Setyani Aswojo Putri, Anggraeni Rahma Safarina, Ibnu Taufiqullah, Farah Anugerah Putri, .
13. Sahabat penulis sedari kecil. Zahra, Afifah, Gia, Firda, Rini, Ratih, Pita, Zaniar, Eni, dan Nada terima kasih untuk segala keceriaan, bantuan dan dukungan yang diberikan
14. Teman – teman seperjuangan satu bimbingan, Ilham, Farah, Anggra, Icha, Bayu, terima kasih untuk bantuan yang telah diberikan, semangat dan sukses selalu teman – teman.
15. Temen temen seperantauan ku, Atika dan Alita yang terus menemani dan menyemangatiku untuk tetap menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih untuk segala doa dan bantuan hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkah dan rahmat bagi kita semua.
17. And last but not least, terimakasih untuk diri ini. Terimakasih untuk tetap berjuang hingga garis akhir walaupun berbagai cobaan menghadang. Mari kembali hidup bahagia dan menikmati semua proses kehidupan setelah ini.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 22 Maret 2022



Penulis  
Amanda Lady Virgo



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 LATAR BELAKANG .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PERUMUSAN MASALAH .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 TUJUAN PENELITIAN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 MANFAAT PENELITIAN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 SISTEM PENULISAN .....</b>	<b>8</b>
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.1.4 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.1.5 Prinsip Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.2 Kinerja Karyawan .....	19
2.1.2.1 Definisi Kinerja Karyawan .....	19
2.1.2.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	20
2.1.2.3 Dimensi Dan Indikator Penilaian Kinerja .....	23

2.1.2.4 Langkah Langkah Peningkatan Kinerja .....	24
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	25
2.1.3.1 Defini Gaya Kpemimpinan .....	25
2.1.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan .....	27
2.1.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	32
2.1.3.4 Jenis Jenis Gaya Kepemimpinan .....	33
2.1.3.5 Faktor Faktor Yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	35
2.1.3.6 Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan .....	35
2.1.4 Lingkungan Kerja .....	36
2.1.4.1 Defini Lingkungan Kerja .....	36
2.1.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja .....	38
2.1.4.3 Jenis Jenis Lingkungan Kerja .....	43
2.1.4.4 Manfaat Lingkungan Kerja .....	44
2.1.5 Motivasi .....	45
2.1.5.1 Defini Motivasi .....	45
2.1.5.2 Teori Teori Motivasi .....	47
2.1.5.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .....	52
2.1.5.4 Jenis Jenis Motivasi Kerja .....	54
2.1.5.5 Sumber Motivasi Motivasi .....	54
<b>2.2 PENELITIAN TERDAHULU .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3 KERANGKA PIKIR PENELITIAN .....</b>	<b>80</b>
<b>2.4 HUBUNGAN ANTAR VARIABEL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>81</b>
2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	81
2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	82
2.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	83
2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan .....	85
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1 PENDEKATAN PENELITIAN .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2 LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>87</b>
<b>3.3 POPULASI DAN SAMPEL.....</b>	<b>88</b>
<b>3.4 PROFIL PERUSAHAAN.....</b>	<b>88</b>

<b>3.5 VISI MISI PERUSAHAAN .....</b>	<b>90</b>
<b>3.6 IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN .....</b>	<b>91</b>
3.6.1 Variabel Bebas .....	91
3.6.2 Variabel Terikat .....	92
<b>3.7 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL .....</b>	<b>92</b>
3.7.1 Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) .....	92
3.7.2 Motivasi (X <sub>2</sub> ) .....	93
3.7.3 Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> ).....	94
3.7.4 Kinerja Karyawan (Y) .....	95
<b>3.8 SUMBER DATA PENELITIAN .....</b>	<b>96</b>
3.8.1 Data Primer .....	96
3.8.2 Data Sekunder .....	97
<b>3.9 TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....</b>	<b>97</b>
3.9.1 Observasi.....	97
3.9.2 Kuesioner .....	98
3.9.3 Wawancara .....	99
3.9.4 Dokumentasi .....	100
<b>3.10 PENGUJIAN INSTRUMEN .....</b>	<b>100</b>
<b>3.11 METODE ANALISIS DATA .....</b>	<b>101</b>
3.11.1 Uji Validitas .....	101
3.11.2 Uji Reliabilitas .....	101
3.11.3 Uji Asumsi Klasik.....	102
3.11.4 Regresi Linear Berganda .....	104
3.11.5 Pengujian Hipotesis .....	105
3.11.6 Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	107
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>109</b>
<b>4.1 HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS .....</b>	<b>109</b>
4.1.1 Uji Validitas .....	109
4.1.2 Uji Reliabilitas .....	111
<b>4.2 ANALISIS DESKRIPTIF .....</b>	<b>112</b>



4.2.1 Karakteristik Responden .....	112
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	116
<b>4.3 HASIL UJI ASUMSI KLASIK .....</b>	<b>121</b>
<b>4.4 ANALISIS KUANTITATIF .....</b>	<b>123</b>
4.4.1 Hasil Regresi Linear Berganda .....	123
4.4.2 Pengujian Hipotesis .....	125
<b>4.5 PEMBAHASAN .....</b>	<b>127</b>
4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	128
4.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	130
4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	132
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>134</b>
<b>5.1 KESIMPULAN .....</b>	<b>134</b>
<b>5.2 SARAN .....</b>	<b>134</b>
5.2.1 Perusahaan .....	135
5.2.2 Penelitian Selanjutnya .....	135
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>136</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>140</b>
<b>DOKUMENTASI PENELITIAN .....</b>	<b>178</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian .....</b>	<b>81</b>
--	-----------

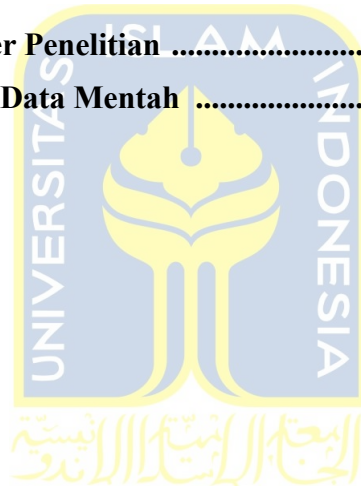
## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2. 1 Tabel Jurnal .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 3. 1 Skala Likert Penelitian .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabel 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....</b>	<b>114</b>
<b>Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....</b>	<b>115</b>

<b>Tabel 4. 7 Indikator Instrument Penelitian .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpina .</b>	<b>117</b>
<b>Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi .....</b>	<b>118</b>
<b>Tabel 4. 10 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja .</b>	<b>119</b>
<b>Tabel 4. 11 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinieritas .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabel 4. 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabel 4. 15 Hasil Regresi Linear Berganda .....</b>	<b>124</b>

#### DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>141</b>
<b>Lampiran 2. Tabulasi Data Mentah .....</b>	<b>151</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. PENDAHULUAN**

#### **1.1. LATAR BELAKANG**

Risambessy *et al* (2012) sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan (Mathis and Jackson, 2012). Manajemen sumber daya manusia bisa juga diartikan sebagai pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi serta kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu atau organisasi dan masyarakat (Schuler, 2016).

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2015) adalah sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta yang berhubungan dengan keadilan. Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, pelatihan, dan sistem mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan *performance* (Noe *et al.* 2012).

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Mondy, 2010). Untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan kinerja organisasi yang baik (James, 2012). Setiap perusahaan akan saling berlomba untuk memiliki SDM yang kompeten sehingga dapat melakukan kinerja dengan baik dan dapat mencapai visi misi yang ditargetkan perusahaan. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sehingga kinerja = f ( A x M ) (Robbins, 2012). Moeheriono (2012) menyimpulkan pengertian kinerja karyawan sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Kinerja (*performance*) berkaitan dengan perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut (Hughes *et al.* 2012). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010). Sepakat dengan pendapat Roziqin, Robin (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan diperusahaan adalah gaya kepemimpinan dari pemimpin itu sendiri, didukung penelitian yang dilakukan oleh

Iqbal dan Haider (2015) "*Effect of Leadership Style on Employee Performance*" menyatakan bahwa kinerja karyawan yang efektif bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mampu memimpin karyawannya, pemimpin harus memimpin dengan gaya yang paling sesuai dengan situasi agar dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik dan menjaga kualitas mereka dalam bekerja. Khajeh (2018) dikutip dari artikel "*Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*" menyatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu penentu utama yang berkaitan dengan keberhasilan maupun juga kegagalan perusahaan, gaya kepemimpinan adalah cara karyawan diarahkan dan dimotivasi oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

Fang (2014) dalam artikel "*Leadership Style*" menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara positif, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja kerja secara positif. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan juga budayanya (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Kepemimpinan dianggap penting untuk kesuksesan, dan beberapa peneliti berpendapat bahwa itu adalah unsur yang paling kritis (Lussier dan Achua, 2009). Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi karyawan agar sasaran organisasi bisa tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014).

Gaya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi karyawan untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Ada unsur visi jangka panjang serta karakter di dalam sebuah kepemimpinan (Iensufie, 2010).

Selain gaya kepemimpinan, motivasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan, Kirujua dan Elegwa (2013) "*Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya*" Terdapat hubungan positif yang secara signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2006).

Muchtar (2016) dikutip dari artikel "*The Influence of Motivation and Work Environment on the Performance of Employee*" menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah upaya positif untuk mengarahkan dan mendorong tenaga kerja berkegiatan secara positif agar dapat mencapai tujuan dan keinginan perusahaan yang telah ditentukan. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Sebuah penelitian dilakukan untuk menemukan pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di mana disimpulkan bahwa jika karyawan lebih termotivasi maka kinerja mereka akan meningkat (Asim, 2013). Kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak upaya dan dengan

mana kinerja pada akhirnya akan meningkat (Azar dan Shafighi, 2013). Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela dan Oloko, 2015). Dengan demikian motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan (Daft, 2002).

Kinerja karyawan juga bergantung pada lingkungan kerja yang ditempati, didukung pendapat Vischer (2007) artikel "*A study on the impact of workplace environment on employee's performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel-Awissawella*". Artikel tersebut menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja, jika perusahaan memiliki lingkungan kerja yang baik maka karyawan dapat menerapkan energi mereka dan memberikan perhatian penuh dalam melakukan pekerjaan.

Noah dan Steve (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya mengarah pada kinerja karyawan yang semakin baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk masalah lingkungan kerja, karyawan lebih suka bekerja di lingkungan kerja yang kurang berisiko dalam pekerjaannya (Bakotic dan Babic, 2013). Robbins (2010) menyatakan bahwa lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2013). Lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan (Schults, 2006).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penyusunan skripsi ini penulis mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur Departemen Pemasaran Sulawesi Selatan.

## **1.2 PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka rumusan permasalahan pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur?
3. Apakah lingkungan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur?



4. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja bagi karyawan secara bersamaan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur?

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur.
2. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur.
3. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur.
4. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara bersamaan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur.

### **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu instansi PT Pupuk Kaltim dalam melakukan analisis sejauh mana pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan, evaluasi,

sumbangan pemikiran dan bahan pengambilan keputusan. Terkait langkah langkah yang harus diambil dalam rangka peningkatan kinerja di departemen pemasaran PT Pupuk Kaltim di wilayah Sulsel khususnya, dan juga PT Pupuk Kaltim secara keseluruhan.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pembelajaran dalam menerapkan teori sumber daya manusia (SDM).

3. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian yang dilakukan, dapat memberikan manfaat secara langsung di lapangan dan memberikan pengalaman sekaligus ilmu yang berharga terkait penelitian. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan penulis dalam melakukan penelitian.

4. Bagi Pihak Lain

Memberikan informasi data yang dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan dalam bidang personalia, sebagai tambahan pengetahuan, dan dapat juga digunakan sebagai sumber informasi bagi kelengkapan suatu penelitian.

## **1.5 SISTEMATIKA PENULISAN**

Sistematika penulisan skripsi ini terbagi dalam lima bab, yang dimana terbagi dalam berbagai pembahasan, diantaranya sebagai berikut :

### **Bab I Pendahuluan**

Dalam bab ini, diuraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## **Bab II Kajian Pustaka dan Landasan Teori**

Pada bab ini berisi tentang beberapa kajian penelitian sebelumnya, dimana dalam bab ini ditujukan untuk melihat penelitian sejenis sehingga selain dapat digunakan sebagai referensi, juga digunakan sebagai alat verifikasi. Kajian pustaka yang dilakukan adalah dengan menggunakan data sekunder yang kemudian dilakukan pengkajian setelahnya.

Adapun dengan landasan teori digunakan untuk menjelaskan teori-teori relevan yang dipilih dari berbagai sumber tertulis yang mendukung penelitian. Sedangkan hipotesis berguna dalam membuat dugaan sementara yang penulis dapatkan melalui penelitian terdahulu, teori-teori, dan analisis sementara yang penulis gunakan.

## **Bab III Metode Penelitian**

Pada bab ini menguraikan tentang gambaran perusahaan mengenai lokasi penelitian, profil perusahaan, visi misi dan juga jumlah karyawan. Selain itu di bab ini juga berisi jenis jenis dan sumber data, definisi operasional, metode pengumpulan data, metode analisis data dan cara pengolahan data yang digunakan dalam penelitian.

## **Bab IV Hasil dan Pembahasan**

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

## **Bab V Penutup**

Berisi kesimpulan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saransaran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 LANDASAN TEORI**

##### **2.1.1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

###### **2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Mondy, 2010). Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2015) adalah sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Nawawi (2015) adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan juga *performance* (Noe *et al.* 2012). Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2013).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan,

dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2012).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam perencanaan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi perusahaan.

### **2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2015) menyatakan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia dibagi menjadi dua fungsi pokok, yaitu :

#### **1. Fungsi Manajerial**

Secara lengkap dalam fungsi manajerial ini terdapat beberapa aktivitas fisik yang mewakili proses manajemen, fungsi tersebut ialah :

##### **a. Perencanaan (*planning*):**

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.

##### **b. Pengorganisasian (*organizing*):**

Menggerakkan organisasi sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal. Dengan cara mengadakan pembagian tugas, pengelompokkan karyawan berdasarkan pekerjaan.

c. Pengarahan (*directing*):

Fungsi pengarah atau *directing* adalah kegiatan pelaksanaan seperti menunjukkan dan menginformasikan sebuah kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih. Dilakukan setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan.

d. Pengendalian (*controlling*):

Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*):

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

b. Pengembangan (*development*):

Merupakan sebuah kegiatan untuk proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan

dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu perlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*compensation*):

Kompensasi ini diartikan sebagai kegiatan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

d. Integrasi (*integration*):

Merupakan sebuah fungsi usaha untuk mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan kerja.

e. Pemeliharaan (*maintenance*):

Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua



hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

f. Pemutusan (*separation*):

Merupakan sebuah kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya adalah dengan cara dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja atau yang biasa dibilang PHK ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan ataupun karena perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Apabila fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut dilaksanakan dengan optimal dalam suatu organisasi, hal ini akan membuat karyawan terdorong untuk memberikan sumbangan yang berguna dalam memajukan organisasi.

### **2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mathis (2006) menyatakan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia ada tujuh, yaitu:

a. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia:

Manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia

guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM.

b. Kesetaraan kesempatan kerja:

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia.

c. Pengangkatan pegawai:

Tujuan dari aktivitas pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai, kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualitas untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

d. Pengembangan sumber daya manusia:

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut.

e. Kompensasi dan tunjangan:

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama

f. Kesehatan, keselamatan, dan keamanan:

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

g. Hubungan karyawan dan buruh/manajemen:

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh suatu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan mengupdate kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

#### **2.1.1.4 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mathis (2006) menyatakan lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia merupakan lingkungan yang menantang. beberapa perubahan signifikan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi.
- b. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja.
- c. Pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap.
- d. Persoalan-persoalan demografi.
- e. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga.
- f. Penyusunan ulang organisasi dan merger/akuisisi.

#### **2.1.1.5 Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia**

Prinsip-prinsip dalam manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi (2001) adalah sebagai berikut:

- a. Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan SDM dimana kecenderungannya SDM yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.
- b. Membangun kesempatan terhadap SDM untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotivasi SDM agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Mampu menumbuhkan jiwa intrapreneur SDM perusahaan, yang mencakup: adanya akses ke seluruh sumber daya perusahaan, berorientasi pencapaian tujuan perusahaan, motivasi kerja yang tinggi, responsif terhadap penghargaan dari perusahaan, berpandangan jauh ke depan,

bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis, bersedia bekerja keras, mampu menyelesaikan pekerjaan, percaya diri yang tinggi, dan berani mengambil resiko.

## **2.1.2 KINERJA KARYAWAN**

### **2.1.2.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Dharma (1991) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang kepada sekelompok orang asing. Hughes *et al.* (2012) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* berkaitan dengan perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi, atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Vithzal (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas yang diberikan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Mathis dan Jackson (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Kinerja menurut Edison *et al.* (2016) adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan dan

keepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Benardin dan Russel, 2000). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Robin, 2011). Kinerja atau *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya (Gibson *et al.* 2003).

Moehariono (2012) menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Dapat ditarik kesimpulan, pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Menurut Surya Dharma (2005) manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer.

#### **2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Penilaian Kinerja**

Menurut Dharma (2001), indicator kinerja pegawai diukur dari:

- a. **Kualitas kerja** (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesepiannya.
- b. **Kuantitas kerja** (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan.
- c. **Pengetahuan mengenai pekerjaan** (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. **Kreativitas** (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
- e. **Kerjasama** (*cooperational*), yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
- f. **Kualitas pribadi** (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadi, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.
- g. **Ketergantungan** (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
- h. **Inisiatif** (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.

### 2.1.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Dharma (2001) adalah sebagai berikut :

**a. Pertanggung jawaban:**

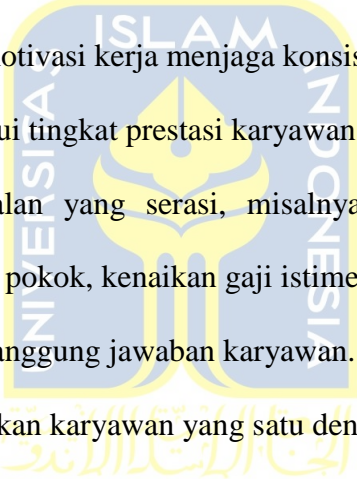
Apabila standar dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau

upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

**b. Pengembangan**

Jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

Tujuan penilaian kerja menurut Rivai (2011) adalah :

- 
- a. Meningkatkan motivasi kerja menjaga konsistensi kinerja.
  - b. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
  - c. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
  - d. Mendorong pertanggung jawaban karyawan.
  - e. Untuk membedakan karyawan yang satu dengan yang lain.
  - f. Meningkatkan etos kerja.
  - g. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
  - h. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
  - i. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
  - j. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai



untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

- k. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- l. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- m. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- n. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
- o. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah meningkatkan motivasi kerja dan menjaga konsistensi kinerja karyawan agar tetap terjaga sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu juga sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki.

#### **2.1.2.4 Langkah Langkah Peningkatan Kinerja**

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa langkah langkah yang dapat dilakukan untuk peningkatan kinerja adalah :

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

- c. Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
- d. Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja
- e. Mengidentifikasi hal hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- f. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- g. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- h. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- i. Mulai dari awal apabila perlu

### **2.1.3 GAYA KEPEMIMPINAN**

#### **2.1.3.1 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Ordway Tead dalam Soekarso *et al.* (2010) dalam penelitian “*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward*” menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagian kelompok organisasi sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaiman tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan

kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2011). Sama halnya dengan Yukl, gaya kepemimpinan menurut Dubrin (2015) adalah upaya untuk mempengaruhi karyawan melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif.

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2013). Sama halnya dengan Rorimpandey (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika yang bersangkutan mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Basna 2016). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang terlihat (Thoha, 2013). Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai (2014) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Bass (1997) membagi gaya kepemimpinan menjadi transformasional kepemimpinan dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional

memiliki karakteristik pengaruh individu, dorongan spiritual dan peniruan intelektual. Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi.

### **2.1.3.2 JENIS JENIS GAYA KEPEMIMPINAN**

Bass dan Avolio (1994) dalam Munandar (2001) mendefinisikan gaya kepemimpinannya terdapat didalam dua tipe, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional yang dideskripsikan sebagai berikut:

#### **1. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio (2011) menyatakan Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Sedangkan Kepemimpinan transformasional menurut **Yukl (2013)** adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. **Menurut Phipps dan Prieto (2011)** gaya kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang terjadi ketika pemimpin mengikutsertakan pengikut, memastikan bahwa kedua

pihak terangkat ke taraf motivasi dan moralitas yang lebih tinggi sambil mengerjakan tujuan bersama.

**Kendra (2013)** berpendapat jika pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai dan mengerti akan situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bersemangat dalam pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diberikan semangat dan berenergi. **Burn dalam Northouse (2013)** berpendapat jika kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Pemimpin transformasional menaruh perhatian terhadap pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

**Bass dan Avolio (1994)** mendefinisikan gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Sedangkan menurut **Robbins & Judge** pada tahun (2013) mereka berpendapat bahwa “*Transactional leaders: Leaders who guide or motivate their followers in the direction of established goals by clarifying role and task requirements*”. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peran dan persyaratan tugas.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan dengan dua cara, yaitu yang pertama seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan karyawannya untuk mencapai hasil kerja yang sudah direncanakan atau ditentukan, setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran karyawannya dan kemudian karyawan tersebut akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari karyawan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati (**Bass, 1985**).

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang melibatkan atau menekankan pada imbalan (*reward*) serta hukuman (*punishment*) untuk memotivasi karyawan.

### 2.1.3.3 INDIKATOR GAYA KEPEMIMPINAN (Bass dan Avolio, 1994)

Bass (1990) membagi kepemimpinan menjadi dua, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Berikut ini adalah karakteristik-karakteristik yang dapat disimpulkan dari kedua kepemimpinan tersebut:

#### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional:

Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam 5 aspek menurut Bass dan Avolio, 1994 yaitu: *attributed charisma, inspirational leadership, intellectual stimulation, individual consideration, idealized influence* (Munandar 2001).

##### a. *Attributed Charisma:*

Seorang pimpinan akan mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Pemimpin menimbulkan kesan pada karyawan bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan, sehingga patut dihargai.

##### b. *Inspirational Leadership:*

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Karyawan merasa diberi inspirasi oleh sang pemimpin.

##### c. *Intellectual Stimulation:*

Karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara

baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan.

d. ***Individualized Consideration:***

Karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan karyawan.

e. ***Idealized Influence:***

Pemimpin akan berusaha mempengaruhi para karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup. Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan

## 2. **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan



transaksional menurut Bass dan Avolio, 1994 dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa contingent reward, management by exception-active, management by exception-passive dan Laissez-faire (Munandar, 2001).

a. ***Contingent Reward:***

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal.

b. ***Management by Exception-Active:***

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan, ini semua dilakukan agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui pimpinan dan untuk diperbaiki.

c. ***Management by Exception-Passive:***

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian suatu tujuan, atau setelah adanya timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

d. ***Laissez-Faire:***

Pemimpin membiarkan para karyawannya untuk melakukan tugas pekerjaannya tanpa adanya pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya. Pandangan seorang pemimpin yang *laissez faire* lakukan adalah

dengan memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan lain sebagainya. Nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Joseph Reitz (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*): pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

## **2.1.4 LINGKUNGAN KERJA.**

### **2.1.4.1 Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat digambarkan sebagai tempat di mana orang bekerja (Jain & Kaur, 2014). Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya, lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal (Harrianto, 2010). Kegan dalam Fraser (1993), secara genetik setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Schultz (2006) mengatakan bahwa lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Podsakoff dan McKenzie di Scotter (2000) berpendapat bahwa penciptaan lingkungan kerja yang lebih menarik dapat meningkatkan kinerja kontekstual dan komitmen karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Domney, *et al.* di Sims dan Kroeck (1994) menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang lingkungan kerja akan mempengaruhi karyawan kinerja, yang berarti bahwa penyediaan lingkungan kerja yang kondusif oleh perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah semua faktor fisik, psikologis, sosial jaringan dan hubungan yang berlaku dalam organisasi dan terpengaruh terhadap karyawan (Susanti, 2013). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya airconditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya (Nitisemito, 2013).

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Sedarmayanti, 2011). Lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka (Barry Render dan Jay Heizer, 2001). Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan karyawan perusahaan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri (Gouzali Saydam, 2000). Lingkungan kerja dapat diukur melalui berbagai faktor, yaitu melalui struktur organisasi terpusat bentuk atau desentralisasi, cara pengambilan keputusan, sistem keterbukaan, hubungan antara bawahan dan atasan, hubungan karyawan antara kompensasi, sistem reward dan lain-lain (Timpe, 2002).

Berdasarkan beberapa pendapat sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

#### 2.1.4.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Jain dan Kaur (2014) menyatakan bahwa konsep lingkungan kerja meliputi aspek fisik, psikologis/ mental dan sosial yang mempengaruhi kondisi kerja. Lingkungan kerja memiliki dampak yang positif dan juga dampak yang negatif pada psikologis dan kesejahteraan karyawan.

Jain dan Kaur (2014) membagi lingkungan kerja menjadi tiga dimensi yaitu:

- a. **Lingkungan fisik**, merupakan lingkungan yang dapat mengakibatkan seseorang untuk menyesuaikan kecocokannya dengan tempatnya bekerja.
- b. **Lingkungan mental/ non fisik**, merupakan kondisi yang dialami seseorang pada tempatnya bekerja. Lingkungan mental terdiri dari:
- c. **Lingkungan sosial**, adalah lingkungan tempat seseorang untuk melakukan interaksi dengan orang lain.

#### 2.1.4.4. Indikator Indikator Lingkungan Kerja

3 indikator lingkungan kerja menurut Jain dan Kaur (2014):

##### 1. Lingkungan fisik

- a. Ventilasi dan suhu: lingkungan yang sehat.
- b. Kebisingan: suara ditempat kerja tidak mengganggu.
- c. Penerangan: pencahayaan yang cukup ditempat kerja.
- d. Fasilitas: fasilitas lingkungan kerja yang disediakan memadai

##### 2. Lingkungan psikologis/mental/ non fisik

- a. Kelelahan: karyawan menjadi kelelahan karena tingginya beban kerja yang dikerjakan dalam suatu waktu.

- b. Kebosanan: kebosanan kerja bisa saja terjadi dari akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang istirahat, dan kelelahan
- c. Monoton: suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton
- d. Sikap dan perilaku rekan kerja: komunikasi yang baik antar rekan kerja

### **3. Lingkungan sosial**

- a. Ruang gerak yang diperlukan: kemudahan setiap karyawan untuk berkomunikasi dengan siapa saja.
- b. Kebersihan: kebersihan ditempat kerja terjaga.
- c. Keamanan: keamanan ditempat kerja terjamin

#### **2.1.4.5. Manfaat Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktifitas dan kepuasan kerja karyawan. Siagian (2014) mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan dimana dia bekerja. Menurut Sedarmayanti (2011), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan

prestasi kerja meningkat

## **2.1.5 MOTIVASI**

### **2.1.5.1 Definisi Motivasi**

Pamela dan Oloko (2015) menyatakan bahwa motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Pinder (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai (Rivai, 2011). Motivasi dapat disimpulkan sebagai salah satu tolok ukur kekuatan yang dapat mendorong seseorang untuk bertindak laku yang dapat melakukan tindakan secara intern dan ekstern secara positif atau negatif untuk memberikan arahan yang bergantung kepada kekuatan yang dimiliki sang manajer (I Komang *et al.* 2012).

**Luthans (2015)** motivasi kerja sebagai penyebab karyawan untuk dapat mengerjakan tugas sesuai kewajiban. Karyawan yang punya motivasi yang efektif akan melakukan tindakan positif untuk melakukan sesuatu untuk mencapai

tujuannya, dan sebaliknya motivasi yang lemah akan menggagalkan pencapaian tujuan. Motivasi menurut teori Herzberg dalam Luthans (2011) terdiri dari 2 faktor, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Menurut teori ini yang dimaksud motivasi intrinsik adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg kedua faktor ini sangat penting dalam memotivasi karyawan walaupun Herzberg menekankan pada motivasi intrinsik untuk meningkatkan motivasi karyawan tetapi tanpa adanya motivasi ekstrinsik maka akan menyebabkan pada ketidakpuasan karyawan sehingga berdampak pada perilaku dan kinerja karyawan.

#### **2.1.5.2 Jenis Jenis Motivasi.**

Motivasi menurut teori Herzberg dalam Luthans (2011) terdapat 2 jenis Motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

##### **1. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Motivasi intrinsik merupakan sebuah motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu (Suwatno, 2011).



Motivasi intrinsik adalah motivasi yang tercakup di dalam situasi kerja dan memenuhi kebutuhan dan tujuan-tujuan staf. Motivasi ini sering juga disebut motivasi murni, yakni motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri sendiri (**Frederick Herzberg dalam Luthans, 2006**). Motivasi intrinsik dalam realitasnya lebih memiliki daya tahan yang lebih kuat dibanding motivasi ekstrinsik. Hal ini terjadi karena faktor ekstrinsik dapat saja justru mengakibatkan daya motivasi individu berkurang ketika faktor ekstrinsik tersebut mengecewakan seorang individu.

## **2. Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Motivasi ekstrinsik menurut Fahmi (2016) adalah motivasi yang muncul dari luar diri seorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi dalam diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimilikinya kearah yang lebih baik. Permana (2009) mengutip dari Nawawi menjelaskan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

### **2.1.5.3 Indikator Indikator Motivasi**

#### **1. Motivasi Intrinsik**

Menurut Luthans (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain sebagai berikut:

- a. **Achievement** (Pencapaian): Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari pencapaian prestasinya. Agar seorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka seorang pemimpin harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mendapatkan prestasi kerja dan kinerja yang tinggi.
- b. **Recognition** (Pengakuan): Sebagai lanjutan dari pencapaian prestasi yang telah dilakukan karyawan, maka seorang pemimpin harus memberikan pernyataan pengakuan terhadap pencapaian prestasi karyawannya tersebut. Pengakuan oleh atasan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:
- Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
  - Memberikan surat penghargaan
  - Memberi hadiah berupa uang tunai
  - Memberikan kenaikan gaji atau promosi
- c. **The Work It Self** (Pekerjaan Itu Sendiri): Besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya. Besar kecilnya tantangan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
- d. **Responsibility** (Tanggung Jawab): Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus

menghindari pengawasan yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

- e. **Advancement** (Kemajuan): Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan. Sehingga memungkinkan karyawannya untuk maju dalam pekerjaannya.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), indikator yang tergolong sebagai motivasi ekstrinsik antara lain ialah berikut:

- a. **Policy and administration** (Kebijakan dan administrasi): Kebijakan dan administrasi yang menjadi motivasi ekstrinsik adalah kebijakan dan administrasi yang diterapkan untuk karyawan berkaitan dengan pekerjaan. Kebijakan dan administrasi umumnya dibuat dalam bentuk tertulis oleh pimpinan. Kebijakan atau administrasi yang dibuat dapat dijadikan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan

pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pelaksanaan kebijakan dan administrasi dilakukan masing masing pimpinan yang bersangkutan supaya mereka dapat berbuat seadil-adilnya.

- b. **Quality supervisor** (Kualitas Supervisi): Kualitas pengawasan yang kurang baik dapat menimbulkan kekecewaan bagi karyawan. Pimpinan harus paham cara mensupervisi karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya. Pimpinan harus memiliki kecakapan untuk mengawasi karyawan dalam bekerja agar mereka merasa nyaman. Oleh karena itu, para pimpinan harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.
- c. **Interpersonal relation** (Hubungan Antar Pribadi): Intepersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya dan antara bawahan dengan rekan kerjanya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya atau rekan kerjanya.
- d. **Working condition** (Kondisi kerja): Masing-masing manejer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan suhu udara dan kondsi fisik lainnya. Menurut Hezberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat

dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan- kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

- e. **Wages** (Gaji): Pada umumnya masing-masing pimpinan tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku didalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para pimpinan harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan didalam kantor diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

## 1.1 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu disini merupakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, membahas mengenai variabel gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu akan membantu dan mendukung dalam jalannya penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

### 1. Yulniwati Shimko (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Yulniwati pada tahun 2012 yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada kantor pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat”. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya

kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Kab. Solok Selatan, Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi parsial antara variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat, menggunakan rumus *Pearson Correlation* diperoleh nilai  $r = 0,443$  yang berarti korelasinya positif, dan cukup kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan hasil olah data untuk korelasi parsial antara variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat, menggunakan rumus *Pearson Correlation* diperoleh nilai  $r = 0,700$  yang berarti korelasinya positif, dan kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan.

## 2. Nurhasanah (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhasanah pada tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Swastika Universal Inovasi Pekanbaru ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Swastika Universal Inovasi Limited Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Swastika Universal Inovasi Limited Company Pekanbaru baik. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 28 persen, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 57 persen, dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 58 persen. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan,

lingkungan kerja dan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Swastika Universal Inovasi Limited Company Pekanbaru.

3. Indra Yugusna *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Indra Yugusna *et al.* pada tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja dan kedisiplinan karyawan (studi empiris pada perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang) membahas mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan kedisiplinan karyawan pada SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan kedisiplinan karyawan pada SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang, hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang, Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang, gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang dan juga lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kedisiplinan karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang.

4. Febri Arin Putra *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Febri Arin Putra *et al.* pada tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja (studi pada karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Malang). Penelitian ini meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Jenis penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil jawaban kuisioner dan data sekunder berdasarkan dokumen. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji simultan dan uji parsial dengan nilai signifikansi  $<0,05$ .

##### 5. Aan Rahman *et al.* (2018)

Penelitian yang dilakukan Aan Rahman *et al.* pada tahun 2018 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini meneliti mengenai analisis deskriptif kuantitatif yang mencoba menunjukkan pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner sedangkan variable yang menjadi penelitian ini adalah variable bebas yaitu gaya kepemimpinan (X) dan variable tak bebas adalah kinerja pegawai (Y). Hasil penelitian terdapat hubungan yang kuat antara gaya



kepemimpin dan kinerja pegawai, berdasarkan perhitungan determinasi yang penulis teliti, yang menghasilkan nilai sebesar 38.5% yang menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan selebihnya sebesar 61.5% yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kompensasi, gaji dan pegawai.

6. Dwi Yuniarti *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan Dwi Yuniarti *et al.* pada tahun 2014 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan pada Direktoreat Operasi/Produksi PT X”. penelitian ini meneliti mengenai seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan pada direktorat operasi/produksi, untuk mengetahui faktor apa yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada direktorat operasi/produksi. Untuk mencapai tujuan tersebut penelitian yang digunakan adalah *causal comparative*, dengan menggunakan sample dan populasi yang berada pada direktorat operasi produksi sebagai objek penelitian. Jumlah responden sejumlah 35 orang. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang didapat dengan cara menebarkan kusioner ke responden. Teknik analisa data penelitian yang digunakan adalah menggunakan linear berganda dan untuk perhitunganya dibantu dengan program SPSS20.0 for window. Berdasarkan hasil penelitian ini untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor kepemimpinan, tingkat pendidikan guna meningkatkan kinerja karyawan.

7. Andri Saputra *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan Andri Saputra *et al.* pada tahun 2014 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang”, meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan badan pusat statistik (BPS) kota padang, pengumpulan data melalui kuisioner. Metode analisis yang digunakan adalah metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah: terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang, terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang, terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. Dari hasil analisis data pada penelitian ini maka menyarankan agar pimpinan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang lebih meningkatkan dan menerapkan gaya kepemimpinannya dengan lebih baik lagi agar motivasi yang dimiliki oleh karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang lebih meningkat pula.

8. Bryan Johannes Tampi (2014)

Penelitian yang dilakukan Johannes pada tahun 2014 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado). Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan korelasi berganda dan regresi berganda menggunakan SPSS versi 18.0. Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara bersamaan menggunakan uji F, yang menunjukkan bahwa semua variabel independen secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 9. Slamet Riyadi (2011)

Penelitian yang dilakukan Riyadi pada tahun 2011 berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”, meneliti mengenai hubungan antara kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja karyawan perusahaan manufaktur. Metode analisis dari jurnal ini adalah kualitatif. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

10. Veliu *et al.* (2017)

Penelitian yang dilakukan Liridon Veliu *et al.* pada tahun 2017 yang berjudul *The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance*, meneliti gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Populasi penelitian ini adalah manajer perusahaan swasta (perusahaan menengah dan besar) di Kosovo. Hasil dari penelitian adalah gaya kepemimpinan transformasional cocok dengan upaya untuk mendorong pengikut untuk menyusun ulang kebutuhan mereka dengan melampaui kepentingan pribadi dan berusaha untuk kebutuhan tingkat tinggi. Hasilnya jelas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan kinerja karyawan. Hasil ini juga menginformasikan bahwa kinerja karyawan sangat bergantung pada kepemimpinan dan dapat memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan, sehingga manajer harus hati-hati menganalisis, kepemimpinan seperti apa yang harus mereka adopsi jika mereka ingin meningkatkan kinerja karyawan.

11. Iqbal N *et al.* (2015)

Penelitian yang dilakukan Iqbal N *et al.* pada tahun 2015 yang berjudul *Effect of Leadership Style on Employee Performance*, meneliti pengaruh gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dalam suatu organisasi dan pengaruhnya

terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda-gaya otokratis, demokratis, dan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, untuk dapat memberikan diskusi yang memadai bagi pembaca yang akan membantu mereka memahami lebih banyak tentang masalah ini dan berbagai variabel yang terlibat dengannya. Di sisi lain, sumber dalam penelitian sekunder akan mencakup laporan penelitian sebelumnya, konten surat kabar, majalah dan jurnal. Pada akhirnya disimpulkan bahwa kepemimpinan otokratis berguna dalam jangka pendek dan gaya kepemimpinan demokratis berguna di semua cakrawala waktu dan gaya kepemimpinan partisipasi paling berguna dalam jangka panjang dan efeknya pada karyawan adalah positif. Pada akhirnya beberapa rekomendasi dibahas.

#### 12. Muchtar (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Muchtar pada tahun 2016 yang berjudul "*The Influence of Motivation and Work Environment on The Performance of Employees*", meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Universitas PGRI Ronggolawe Tuban. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 52 karyawan Universitas PGRI Ronggolawe Tuban. Analisis menggunakan analisis regresi linier berganda, hasilnya terdapat pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas PGRI Ronggolawe Tuban. Hasil uji parsial (uji t) pada variabel motivasi, diperoleh hasil motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel lingkungan

diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

13. Putra *et al.* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.* pada tahun 2017 yang berjudul “*The Influence of Working Environment Towards Employee Performance in Perum Damri Bandung*”, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di perum damri Bandung. Populasi penelitian ini adalah 50 karyawan back office di perum damri Bandung. Penelitian ini telah menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di perum damri Bandung. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja di kantor untuk meningkatkan kinerja karyawan

14. Malik *et al.* (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Malik *et al.* pada tahun 2011 yang berjudul “*A Study of Work Environment and Employees’ Performance in Pakistan*”, penelitian ini menyelidiki lingkungan kerja dan kinerja karyawan di Pakistan. Ini bertujuan untuk menguji model berdasarkan lima dimensi lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan dari 115 karyawan Pakistan Telecommunication Company Limited (PTCL). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kondisi kerja mengarah ke kinerja karyawan yang lebih baik. Ini dapat menghasilkan peningkatan kinerja organisasi karena retensi karyawan dan

karyawan yang ditahan mencoba yang terbaik untuk melakukan dengan baik di tempat kerja mereka.

15. Lankheswara (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lankheswara pada tahun 2016 yang berjudul “*A study on the impact of workplace environment on employee’s performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel – Awissawella*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak lingkungan tempat kerja pada kinerja karyawan. Hasil survei mengungkapkan bahwa alat bantu kerja, dukungan pengawasan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan bantuan pekerjaan sebagai prediktor paling kritis. Implikasi dari temuan dan rekomendasi ditawarkan.

16. Shahzadi *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi *et al.* pada tahun 2014 yang berjudul “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*” menggunakan metode kuantitatif. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menanyakan apakah faktor-faktor apa yang memengaruhi motivasi kerja di Pakistan dan menemukan sejauh mana motivasi memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Disimpulkan pula bahwa penghargaan intrinsik memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi efektivitas pelatihan karyawan memiliki hubungan negatif dengan motivasi.

17. Kiruja *et al.* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Kiruja *et al.* pada tahun 2013 yang berjudul “*Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya*” menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini berusaha untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di lembaga pelatihan teknis tingkat menengah umum di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan lembaga pelatihan teknis tingkat menengah umum di Kenya. Hasil analisis korelasi dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, yang signifikan secara statistik. Ini berarti bahwa meningkatkan motivasi karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Sehubungan dengan temuan penelitian, akhirnya dapat disimpulkan bahwa, tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan dan kepuasan kerja.

18. Awan *et al.* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Awan *et al.* pada tahun 2015 yang berjudul “*Impact of Working Environment on Employee’s Productivity: A Case Study of Banks and Insurance Companies in Pakistan*”, menggunakan metode kuantitatif. Tujuan dasar dari penelitian ini adalah untuk mengukur dampak lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Hasil dari penelitian adalah faktor-faktor seperti dukungan pengawas, hubungan baik dengan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, insentif yang menarik dan cepat serta rencana pengakuan dan beban kerja yang memadai sangat membantu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang memiliki dampak positif pada tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi.



19. Omari *et al.* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Omari *et al.* pada tahun 2017 yang berjudul “*The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan*” menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan mengungkapkan bahwa kendala situasional terdiri dari faktor-faktor seperti kebisingan, perabot kantor, ventilasi dan cahaya, adalah kondisi lingkungan kerja utama yang memiliki dampak negatif pada kinerja pekerjaan dan harus mendapatkan perhatian lebih. Disarankan bahwa pengusaha harus mengambil inisiatif untuk memotivasi karyawan dengan meningkatkan lingkungan kerja mereka. Ketika karyawan termotivasi, kinerja pekerjaan mereka akan meningkat, dan mereka akan mencapai hasil dan tujuan pekerjaan yang diinginkan.

20. Koech *et al.* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Koech *et al.* pada tahun 2012 yang berjudul “*The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya*” menggunakan metode kuantitatif. Studi ini menyelidiki efek utama gaya kepemimpinan pada kinerja organisasi di perusahaan milik negara di Kenya, secara khusus berusaha untuk menentukan dampak gaya kepemimpinan laissez-faire, transaksional dan transformasional terhadap kinerja organisasi di perusahaan - perusahaan milik negara di Kenya. Berdasarkan temuan, rekomendasi berikut diberikan: manajer harus membuang gaya kepemimpinan laissez-faire dengan menjadi lebih terlibat dalam membimbing bawahan mereka; manajer publik harus merumuskan dan menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif.

**Gambar 2.1. Tabel Jurnal**

No	Peneliti/Judul Penelitian/	Variabel	Tujuan Penelitian	Kesimpulan
1	<p>Yulniwarti Shimko (2012)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat “</p> <p>Jurnal Magister Manajemen Vol. 1 No. 1, April 2012 143 - 174</p>	<p>Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kinerja pegawai.</p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada kantor pemerintah Kab. Solok Selatan, Provinsi Sumatera Barat.</p>	<p>Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi parsial antara variabel gaya kepemimpinan (<math>X_1</math>) terhadap kinerja (<math>Y</math>) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat, menggunakan rumus <i>Pearson Correlation</i> diperoleh nilai <math>r = 0,443</math> yang berarti korelasinya positif, dan cukup kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan (<i>regression</i>).</p> <p>Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi parsial antara variabel motivasi (<math>X_2</math>) terhadap kinerja (<math>Y</math>) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat, menggunakan rumus <i>Pearson Correlation</i> diperoleh nilai <math>r = 0,700</math> yang berarti korelasinya positif, dan kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan (<i>regression</i>).</p>
2	<p>Nurhasanah (2016)</p> <p>“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Swastika Universal Inovasi Pekanbaru “</p>	<p>Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kinerja karyawan.</p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Swastika Universal Inovasi Limited Company Pekanbaru baik. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 28 persen, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 57 persen, dan pengaruh</p>

	<i>JEMI, Vol.6, No.1, Juni 2016</i>		Swastika Universal Inovasi Limited Pekanbaru.	<p>motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 58 persen.</p> <p>Dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Swastika Universal Inovasi Limited Company Pekanbaru.</p>
3	<p>Indra Yugusna, Azis Fathoni, dan Andi Tri Haryono (2016)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan (Studi Empiris pada Perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang)”</p> <p><i>Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kedisiplinan karyawan.</p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan kedisiplinan karyawan pada SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang.</p>	<p>Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang.</p> <p>Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang.</p> <p>Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang.</p> <p>Lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kedisiplinan karyawan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang.</p>
4	<p>Febri Arin Putra dan Mochammad Al Musadieq (2016)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja</p>	<p>Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya</p>

	<p>(Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)”</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 40 No.2 November 2016</p>		<p>kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.</p>	<p>kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji simultan dan uji parsial dengan nilai signifikansi <math>&lt;0,05</math>.</p>
5	<p>Aan Rahman dan Siti Marfina Esterina (2018)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai “</p> <p>Seminar Nasional Inovasi dan Tren (SNIT) 2018 ISBN: 978-602-61268-5-6</p>	<p>Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. (Kuantitatif)</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di perusahaan atau organisasi.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan perhitungan koefisien korelasi <i>Product Moment</i> antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang digunakan dalam tugas akhir ini menunjukkan hasil sebesar 0.621 yang berarti bahwa hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah “Kuat”. Dari hasil koefisien korelasi dapat disimpulkan bahwa <math>H_0</math> diterima yang berarti adanya hubungan yang</p>

				signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
6	<p>Dwi Yuniarti dan Erlian Suprianto (2014)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X”</p> <p>INDEPT</p>	<p>Gaya kepemimpinan, tingkat pendidikan dan kinerja karyawan.</p> <p>(Kaulitatif)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan pada direktorat operasi/produksi, dan juga bertujuan untuk mengetahui faktor apa yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada direktorat operasi/produksi.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian tersebut untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor kepemimpinan, Tingkat Pendidikan guna meningkatkan kinerja karyawan.</p>
7	<p>Andri Saputra dan Rizky Natassia (2014)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang”</p> <p><i>Journal of Economic and Economic Education Vol.2 No.2 (134 - 143)</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>(Kualitatif)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (Bps) Kota Padang</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah: terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang, terdapat</p>

				pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. Total pengaruh langsung dan tidak langsung variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan adalah sebesar 36% sedangkan sisanya sebesar 64% dipengaruhi oleh variabel lain
8	<p>Bryan Johannes Tampi (2014)</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)”</p> <p><i>Journal “Acta Diurna” Volume III. No.4. Tahun 2014</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.</p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Regional Sales Manado).</p>	<p>Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara bersamaan menggunakan uji F, yang menunjukkan bahwa semua variabel independen secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang berarti bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti</p>
9	<p>Slamet Riyadi (2011)</p> <p>“Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”</p>	<p>Kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>(Kualitatif)</p>	<p>Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara</p>

	Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.13, No. 1, Maret 2011: 40-			signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
10	<p>Liridon Veliu, Mimoza Manxhari, Visar Demiri dan Liridon Jahaj (2017)</p> <p><i>“The Influence of Leadership Styles on Employee’s Performance”</i></p> <p><i>Vadyba / Journal of Management, Vol. 31, No. 2 2017, 59–69</i></p>	<p><i>Leadership styles, employee’s performance.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional cocok dengan upaya untuk mendorong pengikut untuk menyusun ulang kebutuhan mereka dengan melampaui kepentingan pribadi dan berusaha untuk kebutuhan tingkat tinggi. Hasilnya jelas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan kinerja karyawan. Hasil ini juga menginformasikan bahwa kinerja karyawan sangat bergantung pada kepemimpinan dan dapat memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan, sehingga manajer harus hati-hati menganalisis, kepemimpinan seperti apa yang harus mereka adopsi jika mereka ingin meningkatkan kinerja karyawan.</p>
11	<p>Iqbal N, Anwar S dan Haider N (2015)</p> <p><i>“Effect of Leadership Style on Employee Performance”</i></p> <p><i>Arabian J Bus Managament Review, Volume 5 2015</i></p>	<p><i>Leadership style, employee performance.</i></p> <p>(Kualitatif)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan yang berbeda - gaya otokratis, demokratis, dan partisipatif - terhadap kinerja karyawan. Tujuan yang memandu penelitian ini adalah; untuk</p>	<p>Pada akhirnya disimpulkan bahwa kepemimpinan otokratis berguna dalam jangka pendek dan gaya kepemimpinan demokratis berguna di semua cakrawala waktu. Dan gaya kepemimpinan partisipasi paling berguna dalam jangka panjang dan efeknya pada karyawan adalah positif.</p>

			menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan otokratis mempengaruhi kinerja karyawan, untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja dan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi.	
12	<p>Muchtar (2016)</p> <p><i>“The Influence of Motivation and Work Environment on The Performance of Employees”</i></p> <p><i>Sinergi, Volume 6, Number 2 September 2016</i></p>	<p><i>Motivation, work environment, performance of employees.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Universitas PGRI Ronggolawe Tuban</p>	<p>Hasil dari penelitian ini dengan demikian dapat dilihat bahwa motivasi kerja parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PGRI Universitas Ronggolawe Tubna, tetapi secara parsial variabel lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian secara simultan atau simultan motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap daya kinerja karyawan PGRI Universitas Ronggolawe Tuban.</p>
13	<p>Putu Panji Aditya Arsana Putra dan Fetty Poerwita Sary (2017)</p> <p><i>“The Influence of Working Environment towards Employee Performance in Perum Damri Bandung”</i></p>	<p><i>Working environment, employee performance.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di</p>	<p>Penelitian ini telah menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PERUM DAMRI Bandung. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhatikan</p>



	<p><i>e-Proceeding of Management : Vol.4, No.2 Agustus 2017 / Page 63</i></p>		<p>PERUM DAMRI Bandung.</p>	<p>lingkungan kerja di kantor untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peneliti lebih lanjut diharapkan untuk mempelajari variabel lain selain variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini dan diharapkan untuk mengambil semua karyawan di PERUM DAMRI Bandung sebagai populasi atau memperluas objek.</p>
14	<p>M. Imran Malik, Ashfaq Ahmad, Soloman Fernando Gomez dan Mumtaz Ali (2011)</p> <p><i>“A Study of Work Environment and Employees’ Performance in Pakistan”</i></p> <p><i>African Journal of Business Management Vol. 5(34), pp. 13227-13232, 28 December, 2011</i></p>	<p><i>Work environment, employees’ Performance.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Studi ini menyelidiki lingkungan kerja dan kinerja karyawan di Pakistan. Ini bertujuan untuk menguji model berdasarkan lima dimensi lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan adalah laki-laki yang bekerja di tingkat pengawasan. Hasil korelasi Pearson menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan kinerja karyawan, terutama kondisi kerja fisik yang mencerminkan hubungan positif dan signifikan paling kuat. Sedangkan hasil analisis regresi mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagian besar tergantung pada kondisi kerja fisik, pelatihan dan pengembangan dan praktik komunikasi. Disimpulkan bahwa seluruh hipotesis ditegakkan. Lingkungan kerja berdampak pada kemampuan individu untuk bekerja dengan aman, kompeten, dan sesuai dengan target kinerja operasional. Penting untuk melatih</p>

				karyawan agar secara efisien dan efektif menangani kelebihan pekerjaan.
15	<p>Lankeshwara P (2016)</p> <p><i>“A study on the Impact of Workplace Environment on Employee’s Performance: With Reference to the Brandix Intimate Apparel – Awissawella”</i></p> <p><i>International Journal of Multidisciplinary, Volume 3, issue 1, 2016</i></p>	<p><i>Workplace environment, employee’s performance.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak lingkungan tempat kerja pada kinerja karyawan.</p>	<p>Dengan maksud untuk menentukan sifat dan kekuatan hubungan antara faktor-faktor lingkungan tempat kerja dan kinerja karyawan, tiga variabel penjelas telah dipelajari dan di antara mereka yang hanya mendukung pengawas dan bantuan pekerjaan telah menunjukkan pengaruh yang signifikan untuk kinerja karyawan dan lingkungan kerja fisik tidak signifikan dengan kinerja karyawan. Di antara semua faktor demografi dan sosial ekonomi, perhatian sikap pada bantuan pekerjaan telah muncul sebagai faktor paling penting untuk memprediksi kinerja karyawan dan baik bantuan pekerjaan dan dukungan penyelia secara positif berpengaruh untuk kinerja karyawan.</p>
16	<p>Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen dan Farida Khanam (2014)</p> <p><i>“Impact of Employee Motivation on Employee Performance”</i></p> <p><i>European Journal of Business and Management</i></p>	<p><i>Employee motivation, employee performance.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menanyakan apakah faktor-faktor apa yang memengaruhi motivasi kerja di Pakistan dan menemukan sejauh mana motivasi memengaruhi kinerja karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Disimpulkan pula bahwa penghargaan intrinsik memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi efektivitas pelatihan karyawan memiliki hubungan</p>

	<p>ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 6, No. 23, 2014</p>			<p>negatif dengan motivasi. Hal ini juga dibuktikan dari tanggapan mereka, mereka diberikan kursus pelatihan tetapi pelatihan ini tidak dilaksanakan oleh mereka dalam pengajaran rutin mereka karena mereka menganggap itu tidak efektif. Mereka tidak puas dengan pelatihan yang diberikan kepada mereka dan ini memengaruhi motivasi mereka untuk mengajar.</p>
17	<p>Kiruja EK dan Elegwa Mukuru (2013) <i>“Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya”</i>  <i>International Journal of Advances in Management and Economics</i> Kiruja EK &amp; Elegwa Mukur/ July-Aug. 2013 / Vol.2 / Issue 4/</p>	<p><i>Motivation, employee performance.</i>  (Kualitatif)</p>	<p>Tujuan penelitian ini berusaha untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Lembaga Pelatihan Teknis Tingkat Menengah Umum di Kenya.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan Lembaga Pelatihan Teknis Tingkat Menengah Umum di Kenya. Hasil analisis korelasi dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, yang signifikan secara statistik (<math>p\text{-value} &lt; 0,05</math>). Ini berarti bahwa meningkatkan motivasi karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengarah pada penolakan hipotesis nol yang dikembangkan dalam penelitian ini, sebuah indikasi bahwa motivasi karyawan adalah prediktor signifikan terhadap kinerja karyawan di Lembaga Pelatihan Teknis Tingkat Menengah Umum di Kenya. Sehubungan dengan temuan penelitian, akhirnya dapat</p>

				disimpulkan bahwa, tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan dan kepuasan kerja.
18	<p>Prof.Dr.Abdul Ghafoor Awan dan M.Tafique Tahir (2015)</p> <p><i>“Impact of Working Environment on Employee’s Productivity: A case Study of Banks and Insurance Companies in Pakistan”</i></p> <p><i>European Journal of Business and Management, Vol.7, No.1, 2015</i></p>	<p><i>Working environment, employee’s productivity.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Tujuan dasar dari penelitian ini adalah untuk mengukur dampak lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan</p>	<p>Faktor-faktor seperti dukungan pengawas, hubungan baik dengan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, insentif yang menarik dan cepat serta rencana pengakuan dan beban kerja yang memadai sangat membantu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang memiliki dampak positif pada tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi. Hasilnya juga mendukung model yang kami usulkan yang dikembangkan untuk melakukan studi penelitian di bank dan Perusahaan Asuransi di beberapa kota Punjab Selatan di Pakistan. Hasilnya juga mengirim pesan kepada organisasi terutama Lembaga Keuangan bahwa dengan mengembangkan lingkungan yang kondusif, tingkat produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dan dipertahankan.</p>
19	<p>Khaled Al-Omari dan Haneen Okasheh (2017)</p> <p><i>“The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan”</i></p>	<p><i>Work environment, job performance.</i></p> <p>(Kuantitatif)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.</p>	<p>Temuan mengungkapkan bahwa kendala situasional terdiri dari faktor-faktor seperti kebisingan, perabot kantor, ventilasi dan cahaya, adalah kondisi lingkungan kerja utama yang memiliki dampak negatif pada kinerja pekerjaan dan harus mendapatkan</p>

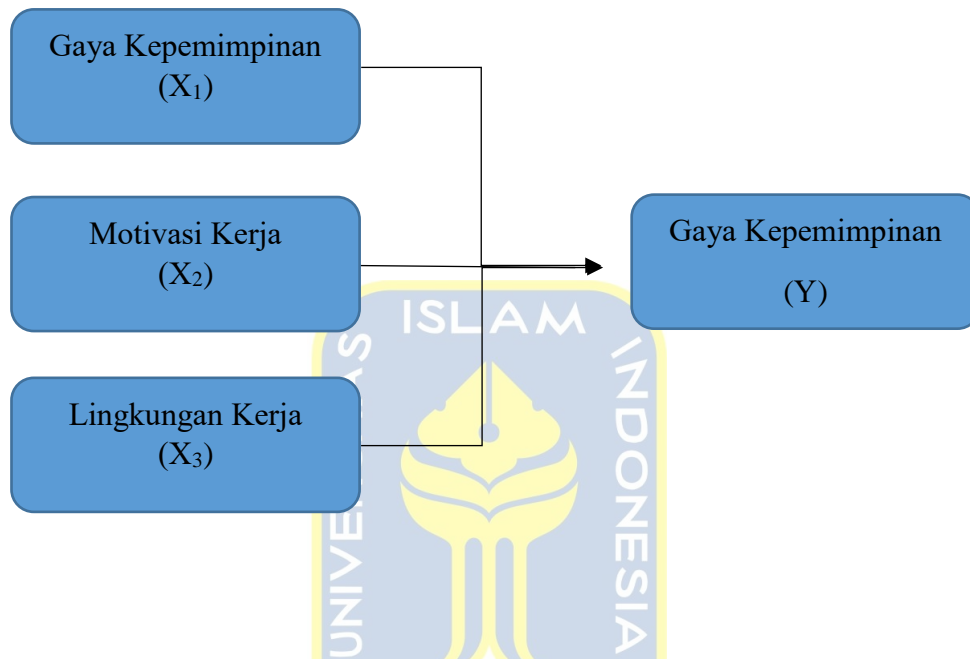
	<i>International Journal of Applied Engineering Research</i> ISSN 0973-4562 Volume 12, Number 24 (2017)			perhatian lebih. Disarankan bahwa pengusaha harus mengambil inisiatif untuk memotivasi karyawan dengan meningkatkan lingkungan kerja mereka. Ketika karyawan termotivasi, kinerja pekerjaan mereka akan meningkat, dan mereka akan mencapai hasil dan tujuan pekerjaan yang diinginkan.
20	Peris M. Koech dan Prof. G.S Namusonge (2012)  “ <i>The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya</i> ”  <i>International Journal of Business and Commerce</i> Vol. 2, No.1: Sep 2012 (Published by Asian Society of Business and Commerce Research)	<i>Leadership styles, organizational performance.</i>  (Kuantitatif)	Studi ini menyelidiki efek utama gaya kepemimpinan pada kinerja organisasi di perusahaan milik negara di Kenya, secara khusus berusaha untuk menentukan dampak gaya kepemimpinan laissez-faire, transaksional dan transformasional terhadap kinerja organisasi di perusahaan-perusahaan milik negara di Kenya.	Berdasarkan temuan, rekomendasi berikut diberikan: manajer harus membuang gaya kepemimpinan laissez-faire dengan menjadi lebih terlibat dalam membimbing bawahan mereka; manajer publik harus merumuskan dan menerapkan sistem penghargaan & pengakuan yang efektif. Lebih lanjut direkomendasikan bahwa manajer harus: berusaha untuk menjadi teladan bagi bawahan mereka; menginspirasi bawahan dengan memberikan makna dan tantangan untuk bekerja; merangsang upaya bawahan untuk menjadi lebih inovatif & kreatif; dan terakhir, lebih memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan.

## 1.2 KERANGKA PIKIR PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu. Maka dapat

disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.2. Kerangka Berpikir**



### 1.3 HUBUNGAN ANTAR VARIABLE DAN HIPOTESIS

#### 1.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Abdilah (2011) Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Chung Hsiung Fang (2014) dalam artikel “*leadership style*” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara positif, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja kerja secara positif.

Penjelasan sebelumnya sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Liridon *et al.* (2017) menginformasikan bahwa kinerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan pemimpin. Peris dan Namusonge (2012) hasil dari penelitian yang mereka lakukan di Kenya adalah bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu disarankan agar manajer harus berusaha untuk menjadi teladan bagi bawahan mereka, menginspirasi bawahan dengan memberikan makna dan tantangan untuk bekerja, merangsang upaya bawahan untuk menjadi inovatif & kreatif; dan memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan.

Terdapat juga penelitian lain yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Iqbal dan Haider (2015) dalam “*effect of leadership style on employee performance*” menyatakan bahwa kinerja karyawan yang efektif bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mampu memimpin karyawannya, pemimpin harus memimpin dengan gaya yang paling sesuai dengan situasi agar dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik dan menjaga kualitas mereka dalam bekerja. Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat dibentuk hipotesis :

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak upaya dan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat (Azar dan Shafighi, 2013).

Motivasi merupakan sebuah upaya positif untuk mengarahkan dan mendorong tenaga kerja berkegiatan secara positif agar dapat mencapai tujuan dan keinginan perusahaan yang telah ditentukan (Muchtar, 2016).

Penjelasan diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan Shahzadi *et al.* (2014), dalam penelitian yang berjudul “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*”. Melalui motivasi, membangun kemauan karyawan untuk bekerja dan hal akan membantu perusahaan dalam mengamankan pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan produktivitas karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kiruja dan Elegwa (2013) menunjukkan bahwa motivasi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan Lembaga Pelatihan Teknis Tingkat Menengah Umum di Kenya, hasil analisis korelasi dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, yang secara statistik signifikan. Penelitian lain yang dilakukan di Hormuud Company di Mogadishu Somalia, yang diteliti oleh Said abdi *et al.* (2017) mengatakan bahwa analisis dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan yang signifikan secara statistik, yang membuktikan bahwa meningkatkan motivasi karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran diatas, maka dapat dibentuk hipotesis:

H<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **1.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Noah dan Steve (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu



organisasi dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya mengarah pada kinerja karyawan yang semakin baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Selaras dengan Noah dan Steve, Ajala (2012) berpendapat bahwa lingkungan kerja yang kondusif membantu meningkatkan produktivitas karyawan dalam organisasi.

Penjelasan diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prof. Dr. Abdul dan M. Tafique (2015) yang berjudul *“Impact of Working Environment on Employee’s Productivity: A case Study of Banks and Insurance Companies in Pakistan”* memberikan hasil bahwa lingkungan kerja berdampak positif pada tingkat produktivitas karyawan, lingkungan kerja yang baik dapat membantu meningkatkan tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja. Penelitian di Pakistan menemukan bahwa karyawan yang mendapatkan keamanan kerja serta lingkungan kerja yang ramah akan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga tingkat kinerjanya semakin tinggi (Danish & Usman, 2010). Sama halnya dengan Gomez *et al.* (2011) dalam penelitian yang berjudul *“A Study of Work Environment and Employees’ Performance in Pakistan”*. Penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah elemen penting dalam studi organisasi. Studi ini menyelidiki lingkungan kerja dan kinerja karyawan di Pakistan dan menunjukkan bahwa peningkatan lingkungan kerja mengarah ke kinerja karyawan yang lebih baik.

Berbeda lagi dengan penelitian yang dilakukan oleh Lankheswara (2016) *“A study on the Impact of Workplace Environment on Employee’s Performance: With Reference to the Brandix Intimate Apparel – Awissawella”*. Didalam penelitian ini,

factor lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena lingkungan kerja di Brandix Intimate Apparel – Awissawella kurang baik bagi karyawannya, sehingga dituntutnya perbaikan akan lingkungan kerja dikantor sehingga karyawan dapat berkinerja lebih baik, meningkatkan produktivitas, memaksimalkan kualitas dalam kinerja mereka.

Perusahaan diharapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, aman dan nyaman bagi karyawan perusahaannya, hal tersebut sangat penting karena akan berdampak pada meningkatnya produktivitas kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat dibentuk hipotesis :

H<sub>3</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Yuli, 2005). Faktor faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, lingkungan kerja dan juga komitmen terhadap organisasi dan aspek aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 2003). Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah hubungan kepemimpinan lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian sejenis dilakukan Ivan Sanjaya (2016) yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi henny pada PT Perkebunan Nusantara Vii Pematang Kiwah Natar)” memberikan hasil dari penelitian tersebut adalah secara simultan bersama sama variabel kepemimpinan (X1), motivasi (X2),

dan lingkungan kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara VII Pematang Kiwah Natar bagian produksi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Satria (2015) dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Kediri” dengan hasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Kediri. Penelitian yang dilakukan oleh anny (2011) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Stand pada Supermarket Luwes Jalan Kh. Ahmad Dahlan Ponorogo” juga memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan bagian stand pada Supermarket Luwes Ponorogo. Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat dibentuk hipotesis :

H4: Diduga gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 PENDEKATAN PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Creswell (2009) merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 LOKASI PENELITIAN**

Pada penelitian ini, lokasi yang dipilih adalah PT Pupuk Kalimantan Timur, kantor pemasaran wilayah Sulawesi Selatan, tepatnya berada di Kota Makassar. Alasan memilih lokasi penelitian tersebut karena di Sulawesi selatan jumlah pemasaran produk PT Pupuk Kalimantan Timur sangat baik dibandingkan tempat/lokasi lainnya dan di Sulawesi Selatan banyak terdapat lahan pertanian. Penulis ingin mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pemasaran Sulawesi Selatan PT Pupuk Kalimantan Timur.

#### **3.3 POPULASI DAN SAMPEL**

Menurut Sugiyono (2008) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek-obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki obyek atau subyek tertentu.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pemasaran Sulawesi Selatan PT Pupuk Kalimantan Timur, meliputi daerah Bone, Gowa, Sinjai, Makassar, Palakka dll. Selanjutnya akan dilakukan sensus. Alasan melakukan sensus, yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi, jika elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemennya tinggi. Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi.

### **3.4 PROFIL PERUSAHAAN**

PT Pupuk Kalimantan Timur (Pupuk Kaltim) merupakan anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia (Persero), dan saat ini memiliki kapasitas produksi Urea 3,43 juta ton per tahun, amoniak sebanyak 2,74 juta ton per tahun dan NPK 350 ribu ton per tahun. Perusahaan ini resmi berdiri pada 7 Desember 1977 dan berlokasi di Bontang, Kalimantan Timur.

Bisnis utama perusahaan adalah memproduksi dan menjual amoniak, urea, pupuk NPK dengan segmen pasar dalam maupun luar negeri. Untuk memenuhi penugasan pemerintah kepada PT Pupuk Indonesia (Persero) dalam pemenuhan suplai pupuk urea dan NPK bersubsidi di dalam negeri, pupuk kaltim menyiapkan

stok pupuk urea dan NPK bersubsidi yang cukup untuk kebutuhan di masing-masing wilayah distribusi sesuai ketentuan Pemerintah yang secara berkala ditetapkan melalui surat keputusan menteri pertanian Republik Indonesia. Pupuk Kaltim memproduksi dan mendistribusikan pupuk bersubsidi untuk sektor pertanian sesuai dengan wilayah tanggung jawab, mulai dari lini I hingga lini IV berdasarkan prinsip 6 (enam) tepat, yaitu tepat jenis, tepat jumlah, tepat harga, tepat tempat, tepat waktu dan tepat mutu. Pupuk Kaltim selaku produsen wajib menjamin kelancaran penyaluran pupuk bersubsidi.

Guna memenuhi penugasan pemerintah mengenai pemenuhan suplai pupuk urea, Pupuk Kaltim memprioritaskan kebutuhan dalam negeri (urea bersubsidi) sesuai alokasi yang diberikan oleh pemerintah. Pupuk Kaltim menyiapkan stok yang cukup untuk kebutuhan di masing-masing wilayah pemasaran, sehingga kelangkaan pupuk dapat diminimalisir. Tujuan pembentukan perusahaan adalah untuk mengoperasikan kegiatan usaha yang terintegrasi mulai dari industri, perdagangan dan distribusi dan jasa di bidang perpupukan, petrokimia, dan kimia lainnya, selain itu juga memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu tinggi, berdaya saing kuat dan siap mendukung ketahanan pangan nasional.

Kegiatan usaha utama perusahaan dari industri adalah mengolah bahan-bahan mentah tertentu menjadi bahan-bahan pokok yang diperlukan guna pembuatan pupuk, petrokimia, agrokimia, agroindustri dan bahan kimia lainnya serta mengolah bahan pokok tersebut menjadi berbagai jenis pupuk dan hasil kimia lainnya beserta produk-produk turunannya. Sedangkan kegiatan usaha perdagangan adalah

menyelenggarakan kegiatan distribusi dan perdagangan, baik dalam maupun luar negeri yang berhubungan dengan produk-produk tersebut di atas dan produk-produk lainnya yang berhubungan dengan perpupukan, petrokimia, agrokimia, agroindustri dan kimia lainnya serta kegiatan impor barang, antara lain bahan baku, bahan penolong atau pembantu, peralatan produksi pupuk dan bahan kimia lainnya, yang terakhir dalam kegiatan jasa adalah melaksanakan studi penelitian, pendidikan, pengembangan, desain engineering, pengantongan (bagging station), konstruksi, pabrikasi, manajemen, pengoperasian pabrik, perbaikan atau reparasi, pemeliharaan, konsultasi (kecuali konsultasi bidang hukum) dan jasa teknis lainnya dalam sektor industri pupuk, petrokimia, agrokimia, agroindustri serta industri kimia lainnya serta jasa dalam bidang pertanian dan perkebunan.

Sejauh ini, PT Pupuk Kaltim memiliki dua sistem rekrutmen. Sistem tersebut adalah sistem *pool* (mahasiswa yang mendekati perusahaan) dan *road to campus* (perusahaan yang mendekati mahasiswa). Sementara untuk tahap rekrutmen akan dimulai dari lokal, yakni penduduk Bontang. Baru kemudian dilanjutkan rekrutmen secara nasional.

### **3.5 VISI DAN MISI**

Berikut dibawah ini merupakan visi dan misi PT Pupuk Kaltim.

#### **Visi**

Visi dari PT Pupuk Kaltim adalah “Menjadi Perusahaan agro-kimia yang memiliki reputasi prima di kawasan Asia ”.

**Misi dari PT Pupuk Kaltim antara lain :**

- a. Menyediakan produk pupuk, kimia, agro dan jasa pelayanan pabrik serta perdagangan yang berdaya saing tinggi.
- b. Memaksimalkan nilai perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia dan menerapkan teknologi mutakhir.
- c. Menunjang program ketahanan pangan nasional dengan penyediaan pupuk secara tepat.
- d. Memberikan manfaat bagi pemegang saham, karyawan dan masyarakat serta peduli pada lingkungan.

### 3.6 IDENTIFIKASI VARIABLE PENELITIAN

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2007). Adapun variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

#### 3.6.1 Variabel bebas (*independent*)

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat Sugiyono (2014).linawa Sedangkan menurut Cresswell (2009) variabel bebas (*independent variables*) merupakan variabel variabel yang mungkin menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Variabel variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel variabel *treatment*, *manipulated*, *antecedent*, atau *predictor*. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen yakni gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan lingkungan kerja (X3).



### **3.6.2 Variabel terikat (*dependent*)**

Variabel dependen sering disebut juga dengan variabel output, kriteria, atau konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas Sugiyono (2014). Sedangkan menurut Creswell (2009) Variabel variabel terikat (*dependent variables*) merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel variabel bebas. Variabel variabel terikat ini merupakan outcome atau hasil dari pengaruh dari variabel variabel bebas. Istilah lain untuk variabel terikat adalah variabel *criterion*, *outcome*, dan *effect*. Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini ialah kinerja pegawai atau karyawan (Y).

## **3.7 DEFINISI OPERASIONAL VARIABLE**

### **3.7.1 Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2013). Gaya kepemimpinan adalah cara memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi individu menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan yang bekerja di bawah langsung pengawasannya (Khan & Nawaz, 2016).

Bass dan Avolio (1994) dalam Munandar (2001) mendefinisikan gaya kepemimpinannya terdapat didalam dua tipe, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

Adapun indikator yang akan diteliti adalah sebagai berikut, yaitu :

- a. *Idealized influence*
- b. *Inspirational motivation*
- c. *Intellectual simulation*
- d. *Individual consideration*
- e. *Contingent reward*
- f. *Management by exception*
- g. *Authoritative*
- h. *Transactional*
- i. *Laissez*

### 3.7.2 Motivasi (X<sub>2</sub>)

Motivasi menurut teori Herzberg dalam Luthans (2011) terdiri dari 2 faktor, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Menurut teori ini yang dimaksud motivasi intrinsik adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Adapun indikator yang akan diteliti sebagai berikut:

Menurut Luthans (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi **motivasi intrinsik** yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain sebagai berikut:

- a. *Achievement* (Pencapaian)

- b. *Recognition* (Pengakuan)
- c. *The Work It Self* (Pekerjaan Itu Sendiri)
- d. *Responsibility* (Tanggung Jawab)
- e. *Advancement* (Kemajuan)

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), indikator yang tergolong sebagai **motivasi ekstrinsik** antara lain ialah berikut:

- a. *Policy and administration* (Kebijakan dan administrasi)
- b. *Quality supervisor* (Kualitas Supervisi)
- c. *Interpersonal relation* (Hubungan Antar Pribadi)
- d. *Working condition* (Kondisi kerja)
- e. *Wages* (Gaji)

### 3.7.3 Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>)

Baraba (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi dirinya dalam upaya menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dari suatu organisasi. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Dewi, 2015).

Jain dan Kaur (2014) menyatakan bahwa konsep lingkungan kerja meliputi aspek fisik, psikologis/ mental dan sosial yang mempengaruhi kondisi kerja. Adapun indikator yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

### **1. Lingkungan fisik**

- a. Ventilasi dan suhu: lingkungan yang sehat.
- b. Kebisingan: suara ditempat kerja tidak mengganggu.
- c. Penerangan: pencahayaan yang cukup ditempat kerja.
- d. Fasilitas: fasilitas lingkungan kerja yang disediakan memadai

### **2. Lingkungan psikologis/mental/ non fisik**

- a. Kelelahan: karyawan menjadi kelelahan karena tingginya beban kerja yang dikerjakan dalam suatu waktu.
- b. Kebosanan: kebosanan kerja bisa saja terjadi dari akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang istirahat, dan kelelahan
- c. Monoton: suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton
- d. Sikap dan perilaku rekan kerja: komunikasi yang baik antar rekan kerja

### **3. Lingkungan sosial**

- a. Ruang gerak yang diperlukan: kemudahan setiap karyawan untuk berkomunikasi dengan siapa saja.
- b. Kebersihan: kebersihan ditempat kerja terjaga.
- c. Keamanan: kemanan ditempat kerja terjamin

### 3.7.4 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Stephen Robin, 2011). Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Dessler, 2000).

Adapun Menurut Dharma (2001), indikator kinerja karyawan yang akan diteliti adalah:

- a. **Kualitas kerja** (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesepiannya.
- b. **Kuantitas kerja** (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan.
- c. **Pengetahuan mengenai pekerjaan** (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. **Kreativitas** (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
- e. **Kerjasama** (*cooperational*), yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.

- f. **Kualitas pribadi** (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadi, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi
- g. **Ketergantungan** (*depenhability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
- h. **Inisiatif** (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.

### 3.8 SUMBER DATA PENELITIAN

#### 3.8.1 Data primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu karyawan PT. Pupuk Kaltim departemen pemasaran Sulawesi Selatan melalui kuesioner yang diajukan kepada responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penyebaran kuesioner secara langsung dimaksudkan agar tingkat pengembalian kuesioner tinggi. Data primer dalam penelitian ini meliputi variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja karyawan.

#### 3.8.2 Data Skunder

Menurut Sugiyono (2014) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain, atau lewat dokumen. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang

telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: dokumen yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel yang akan diteliti.

### **3.9 TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

#### **3.9.1 Observasi**

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan langsung pada suatu kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Dari pengamatan, akan mendapatkan data tentang suatu masalah, sehingga diperoleh pemahaman atau sebagai alat re-checking atau pembuktian terhadap informasi/keterangan yang diperoleh sebelumnya (Nana Syaodih, 2013). Observasi ini dilakukan oleh peneliti selama penelitian untuk mengoptimalkan data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja pada karyawan PT Pupuk Kaltim departemen pemasaran Sulawesi Selatan.

#### **3.9.2 Kuesioner**

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yang ialah menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2014), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Data yang

dikumpulkan bersumber dari data hasil kuesioner sdari karyawan PKT departemen pemasaran Sulawesi Selatan. Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan atau pernyataan ini, menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2014) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Karena jumlah populasi yang ada di karyawan kantor pemasaran Sulawesi Selatan PT Pupuk Kalimantan Timur jumlahnya banyak sehingga peneliti menggunakan penelitian sensus yaitu mengambil sampel penelitian berjumlah 144.

Sesuai rumus Slovin (Sani dan Mashuri, 2010), yaitu:

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

Di mana :

n = banyak sampel

N = banyak populasi

e = presentase kesalahan yang diinginkan atau ditolerir dengan populasi dan presisi 5%

Jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian adalah Diketahui: N = 144

e = 5%

Maka:

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

$$n = \frac{144}{1 + 144 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{144}{1,360}$$





$$n = 105,88$$

$$= 106$$

Berdasarkan perhitungan rumus di atas maka diperoleh jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 106 responden.

### **3.9.3 Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilaksanakan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atau pertanyaan tersebut (Lexy Moloeng, 2005). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, yaitu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja pada karyawan PT Pupuk Kaltim departemen pemasaran Sulawesi Selatan.

### **3.9.4 Dokumentasi**

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik tertulis, gambar, maupun elektronik. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih kredibel dan dapat

dipercaya kalau didukung oleh dokumen-dokumen dari narasumber (Nana Syaodih, 2013). Dokumen yang akan dikumpulkan adalah berupa dokumen-dokumen terkait kegiatan di kantor pemasaran PT Pupuk Kaltim wilayah Sulawesi Selatan.

### 3.10 PENGUJIAN INSTRUMEN

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuisisioner yang disusun berdasarkan studi sebelumnya. Sugiyono (2010) menyatakan bahwa “Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Dengan demikian, penggunaan instrumen penelitian yaitu untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah, fenomena alam maupun sosial.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala Likert. Sugiyono (2010) menyatakan bahwa “Skala Likert digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis instrumen angket atau kuisisioner dengan pemberian skor sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Skala Likert Penelitian**

SKALA	KETERANGAN
Skala 6	Sangat Setuju
Skala 5	Setuju
Skala 4	Agak Setuju
Skala 3	Agak Tidak Setuju
Skala 2	Tidak Setuju

Skala 1	Sangat Tidak Setuju
---------	---------------------

### 3.11 METODE ANALISIS DATA

#### 3.11.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuesioner untuk mengukur sebuah konsep. Kuesioner dikatakan valid apabila item pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Sekaran dan Bougie, 2013).

Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *pearson product moment* antara skor item dengan skor total. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika signifikansi  $< 0,05$  (Sekaran dan Bougie, 2013).

#### 3.11.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisoner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisoner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Variabel dinyatakan realibel jika *Alpa Cronbach*  $>0,60$ . (Ghozali, 2013: 46). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Moment*. Rumus yang digunakan untuk Cronbach Alpha adalah

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum sb^2}{s1^2} \right]$$

Dimana :

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum s_b^2$  = jumlah varian

$\sigma^2$  = total varian

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha ( $\alpha$ ) > 60 % (0,60), maka variabel tersebut dikatakan reliabel sebaliknya cronbach's alpha ( $\alpha$ ) < 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel (Sani dan Mashuri, 2010: 251).

Instrument (alat ukur) dikatakan valid atau reliabel, jika hasil perhitungan memiliki koefisien kendala (relibilitas) sebesar = 0,05 atau lebih. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach (Sani dan Mashuri, 2010:251).

### 3.11.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah analisis yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Squares/OLS*), merupakan analisis yang menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) (Ghozali, 2013). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi, yang disebut dengan asumsi klasik, sebagai berikut. *normalitas*, *multikolinearitas*, *hetreroskedastisitas*, dan *Autokorelasi*. Agar syarat-syarat tersebut dipenuhi, maka dilakukan uji sebagai berikut.

#### a. Uji Normalitas:

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen, keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah

distribusi data normal atau mendekati normal. Uji ini dilakukan dengan cara melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal atau grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b.** Uji Multikolinearitas:

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak *orthogonal* (nilai korelasi tidak sama dengan nol) (Ghozali, 2013). Uji multikolinearitas ini dapat dideteksi dengan menilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikoloniaritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0.10$  atau nilai VIF  $\geq 10$  (Ghozali, 2013).

**c.** Heteroskedastisitas:

Menurut Imam Ghozali (2011:139), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas.

Namun jika tidak konstan disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang dikatakan homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas banyak ditemui pada data *cross-section*, karena pengamatan dilakukan pada objek yang berbeda disaat yang sama, sehingga variasi data lebih besar. Heteroskedastisitas pada model regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode uji Glejser. Bila nilai probabilitas ( $\text{sig}$ ) > 0,05 maka dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

**3.11.4 Regresi Linier Berganda:** Analisis regresi linier berganda adalah regresi linier untuk menganalisis besarnya hubungan dan pengaruh variabel independen yang jumlahnya lebih dari dua. Sunyoto (2012), rumus analisis perhitungan regresi berganda sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y : nilai prediksi dari Y / Kinerja Karyawan

a : bilangan konstan

$b_1, b_2, \dots, b_k$ : koefisien variabel bebas

$x_1, x_2, x_3$  : variabel independen

$x_1$  : gaya kepemimpinan

$x_2$  : motivasi

$x_3$  : lingkungan kerja

### 3.11.5 Pengujian hipotesis

a. Uji  $F$ : Uji  $F$  digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja, dengan langkah pengujian hipotesis sebagai berikut :

a) Menentukan hipotesis

- $H_0 : b_1, b_2, \text{ dan } b_3 = 0$  ; tidak ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja.
- $H_a : b_1, b_2, \text{ dan } b_3 \neq 0$  ; ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

b) Menentukan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha = 0,05$ ).

c) Menentukan besarnya nilai signifikan  $F_{hitung}$ , yang perhitungannya menggunakan bantuan program SPSS.

d) Membandingkan probabilitas tingkat kesalahan  $F$  dengan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha = 0,05$ )

e) Pengambilan keputusan mengenai penerimaan atau penolakan suatu hipotesis.

- Jika tingkat signifikan  $F < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya menunjukkan ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

- Jika tingkat signifikan  $F \geq 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, artinya menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja.

**b. Uji  $t$**

Uji  $t$  digunakan untuk pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan langkah pengujian hipotesis sebagai berikut :

- Menentukan hipotesis
  - $H_0 : b_i = 0$  ; tidak ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja.
  - $H_a : b_i \neq 0$  ; ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja.
- Menentukan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha = 0,05$ ).
- Menentukan besarnya nilai signifikan  $t_{hitung}$ , yang perhitungannya menggunakan bantuan program SPSS
- Membandingkan probabilitas tingkat kesalahan  $t$  dengan tingkat signifikansi yang dapat ditolerir ( $\alpha = 0,05$ )
- Pengambilan keputusan mengenai penerimaan atau penolakan suatu hipotesis.
  - Jika tingkat signifikan  $t < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara gaya

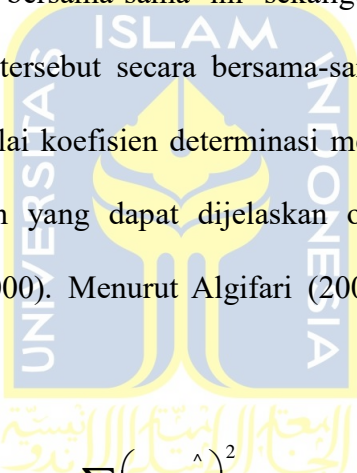


kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja.

- Jika tingkat signifikan  $t \geq 0,05$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima, artinya menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja.

### 3.11.6 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dari pengujian bersama-sama ini sekaligus dapat diketahui besarnya pengaruh faktor-faktor tersebut secara bersama-sama dengan melihat koefisien determinasinya ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi menunjukkan persentase variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang dihasilkan (Algifari, 2000). Menurut Algifari (2000) rumusnya adalah sebagai berikut :


$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

Dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat diketahui ketepatan dari analisis regresi linier berganda.  $R^2$  merupakan besarnya variabel sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel terikat. Interpretasi terhadap hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ). Berarti:

- Jika nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) semakin mendekati satu, berarti variabel kinerja dapat dijelaskan secara linier oleh variabel gaya

kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Jadi semakin besar  $R^2$  semakin tepat regresi yang dipakai sebagai alat peramalan karena total variasi dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan.

- Jika nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) semakin mendekati nol maka sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi ganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ .



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan. Data yang digunakan merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarakan kepada 106 orang responden yang kesemuanya adalah karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah : 1) Pengujian instrumen penelitian atau uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian; 2) Analisis deskriptif yang meliputi analisis karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian; dan 3) Analisis kuantitatif menggunakan analisis regresi linier berganda.

#### 4.1 HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

##### 4.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai signifikan dibawah 5% (0,05). Hasil uji validitas dengan metode *Pearson Correlation* dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	P_Value	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.10</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.11</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.12</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.13</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.14</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.15</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.16</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.17</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.18</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.19</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.20</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.21</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.22</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.23</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.24</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.25</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.26</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.27</sub>	0,000	Valid
	X <sub>1.28</sub>	0,049	Valid
	X <sub>1.29</sub>	0,000	Valid
Motivasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.11</sub>	0,000	Valid
	X <sub>2.12</sub>	0,000	Valid

Lingkungan kerja (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.9</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.10</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.11</sub>	0,000	Valid
	X <sub>3.12</sub>	0,000	Valid
Kinerja (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0,001	Valid
	Y <sub>1.8</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.9</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.10</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.11</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.12</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.13</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.14</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.15</sub>	0,000	Valid
	Y <sub>1.16</sub>	0,000	Valid

Sumber : Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, diperoleh nilai P\_Value dari semua item kuesioner dari variabel penelitian menunjukkan lebih kecil dari nilai signifikan  $\alpha$  sebesar 0,05, sehingga kuesioner dari variabel-variabel penelitian tersebut valid dan dapat digunakan dengan baik dalam penelitian ini.

#### 4.1.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari masing-masing lima dimensi yang

diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan reliabel. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliabel*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,898	Reliabel
Motivasi kerja (X <sub>2</sub> )	0,853	Reliabel
Lingkungan kerja (X <sub>3</sub> )	0,885	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,747	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

## 4.2 ANALISIS DESKRIPTIF

### 4.2.1 Karakteristik Responden

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 106 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui sebagian besar karyawan yang bekerja di PT PKT dep Pemasaran Sulsel adalah pria dengan jumlah 79 orang atau sebesar 74,5% dari total responden 106 orang, sedangkan pekerja perempuan sebanyak 27 orang atau sebesar 25,5%.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Responden	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	79	74,5
Perempuan	27	25,5
Jumlah	106	100,0

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Banyaknya karyawan laki-laki ini dikarenakan sejumlah pekerjaan yang cenderung cocok menggunakan tenaga kerja laki-laki dibandingkan wanita sehingga tenaga kerja laki-laki lebih banyak diperlukan dalam perusahaan ini.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuisisioner yang dikumpulkan dari 106 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
26-30 tahun	22	20,8
31-35 tahun	26	24,5
36-40 tahun	22	20,8
41-45 tahun	26	24,5
> 45 tahun	10	9,4
Jumlah	106	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan berusia antara 31 – 35 tahun dan antara 41-45 tahun, yaitu dengan jumlah masing-masing 26 orang atau sebesar 24,5% dari total responden 106 orang. Rentang usia tersebut menunjukkan bahwa para pekerja yang bekerja di PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan masih tergolong usia muda. Ini diharapkan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga dampaknya pada kinerja perusahaan juga meningkat.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 106 responden diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
SLTA	7	6,6
D3	12	11,3
S1	62	58,5
S2	25	23,6
Jumlah	106	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan berpendidikan akhir S1 yang berjumlah 62 orang dengan persentase sebesar 58,5%. Dengan mayoritas latar belakang pendidikan tersebut, perusahaan



memiliki tenaga kerja yang berpendidikan tinggi dan juga diharapkan memiliki skill dan ketrampilan yang baik, sehingga dapat bekerja sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan kuisioner yang dikumpulkan dari 106 responden diperoleh data tentang masa kerja responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
≤ 5 tahun	21	19,8
6-10 tahun	27	25,5
11-15 tahun	22	20,8
16-20 tahun	26	24,5
> 25 tahun	10	9,4
Jumlah	106	100,0%

Sumber: Hasil Olah Data, 2019.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT PKT Pemasaran Sulses telah bekerja selama 6-10 tahun dengan jumlah mencapai 27 orang atau sebesar 25,5% dari total responden 106 orang. Lamanya bekerja dari seorang karyawan tersebut dapat menunjukkan banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya di PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan, hal ini ditandai dengan penguasaannya dalam bidang pekerjaannya.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan hasil analisis yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui gambaran hasil penelitian dari variabel-variabel yang diteliti, dengan interval perhitungan sebagai berikut.

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6 - 1}{6} = 0,83$$

Jawaban dari setiap indikator dan item instrumen menggunakan skala Likert mempunyai skala sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Indikator Instrumen Penelitian**

Nilai Jawaban	Keterangan
Nilai jawaban 1,00 s/d 1,82	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja sangat tidak setuju.
Nilai jawaban 1,83 s/d 2,65	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja tidak setuju.
Nilai jawaban 2,66 s/d 3,48	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja agak tidak setuju.
Nilai jawaban 3,49 s/d 4,31	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja agak setuju.
Nilai jawaban 4,32s/d 5,14	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja setuju.
Nilai jawaban 5,15 s/d 6,00	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja sangat setuju.

## 1. Variabel gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Tanggapan responden terhadap variabel ini dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini :

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Interval Penilaian	Kategori Penilaian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1,00 s/d 1,82	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	1,83 s/d 2,65	Tidak setuju	0	0,0
3	2,66 s/d 3,48	Agak tidak setuju	0	0,0
4	3,49 s/d 4,31	Agak setuju	5	4,7
5	4,32 s/d 5,14	Setuju	72	67,9
6	5,15 s/d 6,00	Sangat setuju	29	27,4
Jumlah			106	100,0

Sumber : Hasil Olah Data, 2019.

Tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan di atas menyatakan adalah kategori setuju berada pada tingkat tertinggi yaitu sebanyak 72 responden (67,9%), kemudian diikuti dengan penilaian sangat setuju sebanyak 29 responden (27,4%), agak setuju 5 responden (4,7%), dan tidak ada tanggapan responden dalam kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, dan agak tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam perusahaan dirasakan karyawan sudah sesuai, sehingga perilaku pimpinan mampu mendorong semangat kerja karyawan yang menjadikan karyawan puas dan memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

## 2. Variabel motivasi

Motivasi motivasi sebagai dorongan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhan. Tanggapan responden terhadap variabel ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini

**Tabel 4.9**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi**

No	Interval Penilaian	Kategori Penilaian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1,00 s/d 1,82	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	1,83 s/d 2,65	Tidak setuju	0	0,0
3	2,66 s/d 3,48	Agak tidak setuju	0	0,0
4	3,49 s/d 4,31	Agak setuju	7	6,6
5	4,32 s/d 5,14	Setuju	63	59,4
6	5,15 s/d 6,00	Sangat setuju	36	34,0
Jumlah			106	100,0

Sumber : Hasil Olah Data, 2019.

Tanggapan responden terhadap variabel motivasi di atas menyatakan adalah katgeori setuju berada pada tingkat tertinggi yaitu sebanyak 63 responden (59,4%), kemudian diikuti dengan penilaian sangat setuju sebanyak 36 responden (34,0%), agak setuju 7 responden (6,6%), dan tidak ada tanggapan responden dalam kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, dan agak tidak setuju. Hal ini menunjukkan tingginya motivasi kerja para karyawan dalam menjalankan pekerjaan agar sejumlah kebutuhannya terpenuhi dari hasil pekerjaan yang mereka lakukan.

### 3. Variabel lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan. Tanggapan responden terhadap variabel ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini :

**Tabel 4.10**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja**

No	Interval Penilaian	Kategori Penilaian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1,00 s/d 1,82	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	1,83 s/d 2,65	Tidak setuju	0	0,0
3	2,66 s/d 3,48	Agak tidak setuju	1	0,9
4	3,49 s/d 4,31	Agak setuju	5	4,7
5	4,32 s/d 5,14	Setuju	81	76,4
6	5,15 s/d 6,00	Sangat setuju	19	17,9
Jumlah			106	100,0

Sumber : Hasil Olah Data, 2019.

Tanggapan responden terhadap variabel Lingkungan kerja di atas menyatakan adalah katgeori setuju berada pada tingkat tertinggi yaitu sebanyak 81 responden (76,4%), kemudian diikuti dengan penilaian sangat setuju sebanyak 19 responden (17,9%), agak setuju 5 responden (4,7%), agak tidak setuju 1 responden (0,9%), dan tidak ada tanggapan responden dalam kategori sangat tidak setuju dan tidak setuju. Hal ini menjelaskan bahwa kondisi lingkungan di perusahaan baik secara fisik maupun non fisik dirasakan sudah

baik oleh para karyawan, dengan kondisi tersebut dapat memberikan dampak yang baik bagi kinerjanya.

#### 4. Variabel kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Tanggapan Responden Terhadap Kinerja**

No	Interval Penilaian	Kategori Penilaian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1,00 s/d 1,82	Sangat tidak setuju	0	0,0
2	1,83 s/d 2,65	Tidak setuju	0	0,0
3	2,66 s/d 3,48	Agak tidak setuju	0	0,0
4	3,49 s/d 4,31	Agak setuju	0	0,0
5	4,32 s/d 5,14	Setuju	77	72,6
6	5,15 s/d 6,00	Sangat setuju	29	27,4
Jumlah			106	100,0

Sumber : Hasil Olah Data, 2019.

Tanggapan responden terhadap variabel kinerja di atas menyatakan adalah katgeori setuju berada pada tingkat tertinggi yaitu sebanyak 77 responden (72,6%), kemudian diikuti dengan penilaian sangat setuju sebanyak 29 responden (27,4%). Hal ini menjelaskan bahwa kondisi lingkungan di perusahaan baik secara fisik maupun non fisik dirasakan sudah baik oleh para karyawan, dengan kondisi tersebut dapat memberikan dampak yang baik bagi kinerjanya.

### 4.3 HASIL UJI ASUMSI KLASIK

#### 1. Pengujian normalitas data

Uji normalitas adalah analisis untuk mengetahui dalam suatu regresi, variabel dependen dan independen atau keduanya mempunyai distribusi normal. Model regresi yang baik adalah apabila distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini menggunakan Uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dimana pengambilan keputusan adalah dengan melihat angka probabilitas signifikansinya. Hasil uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Normalitas**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		106
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,16642055
Most Extreme Differences	Absolute	,081
	Positive	,081
	Negative	-,047
Kolmogorov-Smirnov Z		,831
Asymp. Sig. (2-tailed)		,495

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil olah data, 2019.

Hasil uji *One Sampel Kolmogorov Smirnov* memiliki nilai  $p\_value$  sebesar 0,495 yang nilainya lebih besar dari 0,05. Artinya bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki random data yang berdistribusi normal.

#### 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.. jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari *variance inflation factor* (VIF).

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	GayaKepemimpinanX1	,816	1,226
	MotivasiX2	,842	1,188
	LingkunganKerjaX3	,757	1,321

a. Dependent Variable: KinerjaY

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa nilai VIF dari ketiga variabel yakni gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa variable-variabel independen dalam penelitian ini memenuhi syarat tidak terjadinya multikolinearitas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

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



**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,397	,174		2,288	,024
1 GayaKepemimpinanX1	-,045	,033	-,147	-1,366	,175
MotivasiX2	,004	,027	,017	,157	,875
LingkunganKerjaX3	-,015	,029	-,058	-,517	,606

a. Dependent Variable: Abs\_Resid  
Sumber: Hasil olah data, 2019.

Dari hasil analisis diatas terlihat bahwa nilai P\_Value dari ketiga variabel yakni variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,175; motivasi sebesar 0,875; dan lingkungan kerja sebesar 0,606 yang kesemuanya di atas 0,05, maka dapat disimpulkan dalam model penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.4 ANALISIS KUANTITATIF

##### 4.4.1 Hasil Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen dalam hal ini adalah kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda dengan program SPSS 21.00 dapat ditunjukkan seperti pada Tabel 4.14:

**Tabel 4.15**

### Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Sign. t	Keterangan
Konstanta	2,583		
Gaya kepemimpinan	0,204	0,000	Signifikan
Motivasi	0,129	0,003	Signifikan
Lingkungan Kerja	0,165	0,000	Signifikan
Adjuste R Square = 0,426			
F hitung = 26,938			
Signifikan F = 0,000			

Sumber : Hasil Olah Data, 2019.

Pada Tabel 4.15 menunjukkan hasil perhitungan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,583 + 0,204X_1 + 0,129X_2 + 0,165X_3$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 2,583 yang berarti bahwa jika tidak ada perubahan variabel bebas yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan maka besarnya kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan akan sebesar 2,583.

b. Koefisien Gaya Kepemimpinan

Pada variabel gaya kepemimpinan mempunyai koefisien regresi yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,204, sehingga apabila gaya kepemimpinan naik maka kinerja karyawan juga akan naik.

c. Koefisien Motivasi

Pada variabel motivasi mempunyai koefisien regresi yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,129, sehingga apabila motivasi karyawan naik maka kinerja karyawan juga akan naik.

d. Koefisien Lingkungan Kerja

Pada variabel lingkungan kerja mempunyai koefisien regresi yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,165, sehingga apabila lingkungan kerja karyawan naik, maka kinerja karyawan juga akan naik.

#### 4.4.2 Pengujian hipotesis

1. Uji t

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk melakukan pengujian ini digunakan uji t. Dengan membandingkan nilai signifikan t dengan signifikan 0,05. Berdasarkan Tabel 4.15, maka hasil dari uji t dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

a. Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  diperoleh nilai signifikansi 0,000. Dengan demikian nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau ( $0,000 < 0,05$ ) artinya pada variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian ini, maka hipotesis pertama yang menyatakan gaya kepemimpinan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti

b. Pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  diperoleh nilai signifikansi 0,003. Dengan demikian nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau ( $0,003 < 0,05$ ) artinya pada variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian ini, maka hipotesis kedua yang menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

c. Pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  diperoleh nilai signifikansi 0,000. Dengan demikian nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau ( $0,000 < 0,05$ ) artinya pada variabel lingkungan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian ini, maka hipotesis ketiga yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

2. Uji F

Uji hipotesis ini untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas/*independen* secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat/*dependen*. Hipotesis ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Tabel 4.15 diperoleh nilai signifikan F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian ini, maka hipotesis pertama yang menyatakan gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti.

### 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan besarnya nilai Adjusted  $R^2$  yang diperoleh sebesar 0,426. Hal ini berarti variasi perubahan kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan dipengaruhi oleh variasi dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja sebesar 42,6%. Sedangkan sisanya sebesar 57,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian ini.

**Tabel Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Keterangan
1.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Diterima
2.	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Diterima
3.	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Diterima
4.	Diduga gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Diterima

## 4.5 PEMBAHASAN

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara

bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan. Terdapat beberapa penelitian yang mendukung hasil dari penelitian ini, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Evi Dian Fitria pada tahun 2019, dengan judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian Evi ini memiliki beberapa persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis di skripsi ini. Salah satunya dari hasil, dalam hasil penelitian ini memiliki hasil kesimpulan yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Panca Bersama Jaya sangat dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja yang diberikan perusahaan, dimana hasilnya memiliki kesimpulan yang sama dengan penelitian yang dilakukan penulis yang memiliki kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara efektif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Evi Dian Fitria ini juga menggunakan teknik sampling dan menggunakan teknik analisis data regresi linear berganda yang dimana hal ini juga sama dengan penelitian dalam skripsi ini yang menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Dan persamaan lainnya adalah kedua penelitian ini sama-sama melakukan penelitian di sebuah perusahaan PT dimana memiliki banyak SDM yang bisa diteliti didalamnya.

Penelitian kedua yang bisa mendukung penelitian ini adalah penelitian dari Ichsan Kasnul Faraby pada tahun 2018 yang berjudul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian yang dilakukan oleh Ichsan ini memiliki beberapa persamaan dengan penelitian dalam skripsi ini, yang pertama adalah kedua

penelitian ini sama sama meneliti mengenai gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan diperusahaan. Penelitian ini memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai PT.Gapura Angkasa di Bandara International Sultan Hasanuddin Makassar. Itu berarti dalam hal kesimpulan, kedua penelitian ini sama sama memberikan kesimpulan yang sama jika gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan disuatu perusahaan. Kedua penelitian ini jg sama sama menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda.

Penelitian sejenis lainnya dilakukan Ivan Sanjaya (2016) yang berjudul “Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Perkebunan Nusantara Vii Pematang Kiwah Natar)” memberikan hasil dari penelitian tersebut adalah secara simultan bersama sama bahwa variabel kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan lingkungan kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara VII Pematang Kiwah Natar bagian produksi.

Ada juga penelitian terdahulu yang mendukung yaitu penelitian yang dilakukan oleh anny (2011) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Stand pada Supermarket Luwes Jalan Kh. Ahmad Dahlan Ponorogo” juga memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan bagian stand pada Supermarket Luwes Ponorogo.

Dengan ini berarti gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja telah mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan. Lebih lanjut, karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan bekerja dengan lebih giat agar apa yang menjadi keinginannya terpenuhi dalam perusahaan. Kinerja karyawan ini akan menjadi lebih baik lagi apabila juga didukung dengan kondisi lingkungan baik fisik maupun non fisik yang dirasakan baik oleh para karyawan.

#### **4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terbukti mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin sesuai kepemimpinan yang dijalankan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terbukti mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin sesuai kepemimpinan yang dijalankan perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Pernyataan tersebut sesuai dengan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu penelitian yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Astria



Khairizah, Irwan Noor dan Agung Suprpto dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”. Penelitian tersebut memiliki beberapa persamaan dengan penelitian yang dilakukan dalam skripsi ini, yang pertama dari segi tujuan penelitian. Tujuan penelitian tersebut bertujuan untuk meneliti pengaruh dari gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan perpustakaan brawijaya Malang, dimana dalam skripsi ini juga salah satunya bertujuan untuk meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan pimpinan PT PKT terhadap kinerja karyawan perusahaannya. Kedua penelitian ini juga memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan dari pemimpin memberikan pengaruh yang penting terhadap arah kinerja karyawan SDM yang dimiliki setiap perusahaan.

Penelitian lain yang memiliki persamaan yang bisa mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Agus Jamaludin pada tahun 2017 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.KAHO Indahcitra Garment Jakarta”. Penelitian ini memberikan hasil bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. Hasil ini sesuai juga dengan hasil penelitian skripsi ini yang sama sama memberikan hasil bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data, sama halnya dengan penelitian skripsi ini yang menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan datanya.

Salah satu penelitian yang mendukung bahwa gaya kepemimpinan dapat

mempengaruhi kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dan Haider (2015) dalam *“effect of leadership style on employee performance”* menyatakan bahwa kinerja karyawan yang efektif bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mampu memimpin karyawannya, pemimpin harus memimpin dengan gaya yang paling sesuai dengan situasi agar dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik dan menjaga kualitas mereka dalam bekerja.

Peris dan Namusonge (2012) hasil dari penelitian yang mereka lakukan di Kenya adalah bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu disarankan agar manajer harus berusaha untuk menjadi teladan bagi bawahan mereka, menginspirasi bawahan dengan memberikan makna dan tantangan untuk bekerja, merangsang upaya bawahan untuk menjadi inovatif & kreatif; dan memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi karyawan untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010).

Salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan diperusahaan adalah gaya kepemimpinan dari pemimpin itu sendiri, didukung penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dan Haider (2015) *“Effect of Leadership Style on Employee Performance”*

menyatakan bahwa kinerja karyawan yang efektif bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mampu memimpin karyawannya, pemimpin harus memimpin dengan gaya yang paling sesuai dengan situasi agar dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik dan menjaga kualitas mereka dalam bekerja. H.M. Syarfi Hutauruk (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga” membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini mendeskripsikan bahwa kepemimpinan yang dikatakan efektif jika orang yang dipengaruhi mau melaksanakan tugasnya dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya dengan senang hati, penuh keyakinan, bukannya terpaksa, dan merasa bahwa apa yang dikerjakan dianggap sesuai dengan harapannya.

Hal ini sependapat dengan Chung Hsiung Fang (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja kerja secara positif. Penelitian Liridon *et al.* (2017) yang menginformasikan bahwa kinerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan pemimpin. Begitupula dengan Peris dan Namusonge (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu disarankan pimpinan harus berusaha menjadi teladan bagi bawahan mereka, menginspirasi bawahan dengan memberikan makna dan tantangan untuk bekerja, merangsang upaya bawahan untuk menjadi inovatif & kreatif; dan memperhatikan kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan.

#### **4.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja Karyawan**

Variabel motivasi terbukti mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga makin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja akan meningkatkan hasil kerjanya. Pernyataan ini sesuai dengan hipotesis yang kedua yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dipusahaan. Didukung dengan penelitian yang terdahulu yaitu jika kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak upaya dan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat (Azar dan Shafiqhi, 2013). Penelitian lain yang dilakukan oleh Sindi Larasati dan Alini Gilang pada tahun 2014, penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)”. Penelitian berfokus meneliti mengenai apakah adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dipusahaan Telkom, ini memiliki kesamaan dengan penelitian dalam skripsi ini yang dimana juga membahas mengenai pengaruh motivasi kerja pada kinerja karyawan perusahaan PT PKT. Kedua penelitian ini memberikan hasil jika motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Bedanya dalam penelitian yang dilakukan di Telkom tersebut indikator motivasi kerja dicabangkan lagi menjadi Kebutuhan Prestasi (X1), Kebutuhan Afiliasi (X2) dan Kebutuhan Kekuasaan (X3), sedangkan penelitian yang dilakukan di PKT atau penelitian skripsi ini diindikator motivasinya hanya sebagai (X2).

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh M. Ekhsan pada tahun 2019 dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Karyawan”. Penelitian tersebut juga memiliki kesamaan dengan penelitian skripsi ini dari segi variable penelitian yang sama sama meneliti mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut mengatakan bahwa adanya pengaruh secara simultan antara variable motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics. Kedua penelitian ini sama sama menunjukkan jika motivasi kerja memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan dimasing masing perusahaan mereka. Kedua penelitian ini juga menggunakan analisis data regresi linier berganda.

Penelitian lain yang dilakukan di Hormuud Company di Mogadishu Somalia, yang diteliti oleh Said abdi *et al.* (2017) mengatakan bahwa analisis dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan yang signifikan secara statistik, yang membuktikan bahwa meningkatkan motivasi karyawan secara positif meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian, motivasi merupakan sebuah upaya positif untuk mengarahkan dan mendorong tenaga kerja bekerja secara optimal agar dapat mencapai tujuan dan keinginan perusahaan yang telah ditentukan.

Robbins dan Judge (2013), menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Muchtar (2016) dikutip dari artikel “*The Influence of Motivation and Work Environment on the Performance of Employee*” menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah upaya positif untuk mengarahkan

dan mendorong tenaga kerja berkegiatan secara positif agar dapat mencapai tujuan dan keinginan perusahaan yang telah ditentukan. Motivasi dapat disimpulkan sebagai salah satu tolok ukur kekuatan yang dapat mendorong seseorang untuk bertingkah laku yang dapat melakukan tindakan secara intern dan ekstern secara positif atau negatif untuk memberikan arahan yang bergantung kepada kekuatan yang dimiliki sang manajer (I Komang *et al.* 2012).

Sebuah penelitian dilakukan untuk menemukan pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di mana disimpulkan bahwa jika karyawan lebih termotivasi maka kinerja mereka akan meningkat (Asim, 2013). Kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi karena jika karyawan termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih banyak upaya dan dengan mana kinerja pada akhirnya akan meningkat (Azar dan Shafighi, 2013). Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela dan Oloko, 2015). Dengan demikian motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan (Daft, 2002).

Shahzadi *et al.* (2014), menyatakan bahwa motivasi dapat membangun hasrat karyawan untuk lebih giat bekerja, dan hal ini akan membantu perusahaan dalam pemanfaatan SDM yang pada akhirnya terciptanya peningkatan produktivitas karyawan. Kiruja dan Elegwa (2013) menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Said Abdi *et al.*

(2017) menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

#### **4.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Nela, Bambang dan Arik pada tahun 2014 yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)”. Penelitian tersebut memiliki hasil bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain memberikan kesimpulan jika lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, ini sama halnya dengan hasil dari salah satu kesimpulan dari penelitian skripsi ini di hipotesis kedua yang mengatakan jika adanya pengaruh yang positif dari lingkungan kerja pada kinerja karyawan PT PKT. Penelitian yang dilakukan di kantor pelayanan pajak pratama malang utara tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda yang dimana sama halnya dengan penelitian dalam skripsi ini yang juga menggunakan analisis regresi linear berganda.

Penelitian lainnya yang mendukung adalah penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mentari Persada Di Jakarta” penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2020. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Mentari Persada. Hal tersebut juga sama halnya

dengan hasil dalam penelitian skripsi ini yang memberikan hasil akhir bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja pada kinerja karyawan. Adalagi penelitian yang memiliki beberapa persamaan dengan penelitian skripsi ini, penelitian yang dilakukan oleh Nadiya, Arik dan faisal pada tahun 2014 yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)”. Penelitian tersebut memberikan Hasil penelitian analisis regresi liner berganda menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Toyota Auto 2000 Sukun Malang. Hal tersebut memiliki kesamaan dengan hasil penelitian skripsi ini yang sama sama memberikan hasil jika lingkungan kerja memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Prof. Dr.Abdul dan M. Tafique (2015) mendukung bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian yang berjudul *“Impact of Working Environment on Employee’s Productivity: A case Study of Banks and Insurance Companies in Pakistan”* memberikan hasil bahwa lingkungan kerja berdampak positif pada tingkat produktivitas karyawan, lingkungan kerja yang baik dapat membantu meningkatkan tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja.

Variabel lingkungan kerja terbukti mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menjelaskan bahwa makin baiknya lingkungan kerja karyawan dalam perusahaan akan menyebabkan kinerja karyawan menjadi makin baik. Domney *et al* (1994) menyatakan bahwa persepsi karyawan



tentang lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan, yang berarti bahwa penyediaan lingkungan kerja yang kondusif oleh perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Noah dan Steve (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya mengarah pada kinerja karyawan yang semakin baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Ajala (2012) berpendapat bahwa lingkungan kerja yang kondusif membantu meningkatkan produktivitas karyawan dalam organisasi. Abdul dan Tafique (2015) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berdampak positif pada tingkat produktivitas karyawan, lingkungan kerja yang baik dapat membantu meningkatkan tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja, lingkungan kerja yang baik, karyawan akan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga tingkat kinerjanya semakin tinggi (Danish & Usman, 2010). Selanjutnya Gomez *et al* (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah elemen penting dalam studi organisasi yang menunjukkan bahwa peningkatan lingkungan kerja mengarah ke kinerja karyawan yang lebih baik.

#### **4.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Faktor faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, lingkungan kerja dan juga komitmen terhadap organisasi dan aspek aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 2003). Pernyataan ini sesuai dengan

hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Salah satu penelitian yang mendukung dalam penelitian skripsi ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Mutiatut dan Hadi yang berjudul “pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan kud karangploso”. Penelitian tersebut memberikan hasil kesimpulan jika terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan KUD Karangploso, terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan pada motivasi terhadap kinerja karyawan KUD Karangploso dan yang ketiga adalah terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan pada lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan KUD Karangploso. Hasil tersebut memiliki beberapa perbedaan dengan hasil yang diberikan dalam penelitian skripsi ini yang dimana memberikan hasil jika Gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja semuanya memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan diperusahaan,

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Rina pada tahun 2020 dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Di Bandar Lampung”. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). hasil tersebut memiliki hasil yang sama dengan penelitian dari skripsi ini yang mengatakan jika Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja karyawan PT PKT. Kedua penelitian ini juga menggunakan metode kuantitatif dengan pengambilan sampel sama sama menggunakan kuesioner dan kedua penelitian ini juga menggunakan data analisis regresi linier berganda.

Variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terbukti mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menjelaskan bahwa makin baiknya gaya kepemimpinan seorang pemimpin, makin banyak motivasi yang diberikan ke karyawan dan makin nyaman dan layak nya kondisi lingkungan kerja dalam perusahaan maka akan membuat kinerja karyawan menjadi makin baik. Penelitian lain yang dilakukan oleh Satria (2015) dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Kediri” dengan hasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Kediri.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan.
4. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Bagian Pemasaran Sulawesi Selatan.

#### **5.2 SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

### **5.2.1 Perusahaan**

1. Perusahaan sebaiknya memperhatikan dengan baik akan kepemimpinan yang dilakukan, karena dari penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya memperhatikan dengan baik mengenai motivasi karyawan dalam bekerja, karena terbukti bahwa dengan memotivasi karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.
3. Perusahaan sebaiknya memperhatikan dengan baik mengenai kondisi lingkungan perusahaan karena terbukti mampu mempengaruhi secara signifikan atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

### **5.2.2 Penelitian selanjutnya**

1. Besarnya pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja sebesar 42,6%, sehingga masih ada variabel-variabel lain yang turut memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, dalam penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang diperkirakan juga mempengaruhi tingkat kinerja dari para karyawan, seperti kompensasi, pengembangan karir dan lain-lain.
2. Mempertimbangkan variabel mediasi atau variabel moderasi yang dapat berperan dalam mempengaruhi variabel independen terhadap variabel dependen, dalam hal ini kinerja organisasi.
3. Mempertimbangkan dampak variabel variabel terhadap kinerja organisasi dengan melihat pengaruhnya pada individu karyawan dari generasi yang

berbeda sehingga orang dapat membuat kebijakan yang lebih spesifik untuk meningkatkan kinerja organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aan, R., & Siti, M. E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional Inovasi dan Tren (SNIT) 2018* ISBN: 978-602-61268-5-6
- Abdul, R., & Raheela, M., (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance* Volume 23, 2015, Pages 717-725.
- Achmad Sani, Mashuri Machfudz, 2010. Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama, Uin Malang: Maliki Press
- Achua, & Lussier. (2010). *Effective Leadership*. Canada: Cengage Learning
- Agus Dharma. (2001). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Agustina, R. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Hubungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bintang Bali Indah Denpasar. *Jurnal Manajemen*. Vol 2. No 10.2012. Hal 1243- 1257
- Ahmad, Ashfaq. (2011). Study of Work Environment and Employees' Performance in Pakistan. *Academic Journal. African Journal of Business Management*, Vol. 3. ISSN 1993-8233.
- Akbar Sukamto, Mashul.(2013).Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan daerah kota Samarinda.*eJournal Administrative Reform*, Vol.1,No.2, 2013: 431-443
- Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 2018, 1-10.
- Alex S. Nitisemito.(2013), *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Cetakan Kesembilan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Al-Omari, Khaled, and Haneen Okasheh. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research* 12 (24): 15544–50.

- Andri, S., & Rizky, N. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. *Journal of Economic and Economic Education* Vol.2 No.2 (134 - 143).
- Apak, S., & Gumus, S. (2015). Research About The Effect Of The Leadership Qualities Of Public Administrators On The Motivation Of The Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2010, 368-377.
- Asim, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of training: specific to education sector of *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1–9.
- Azar, M. & Shafighi, A. A. (2013) The Effect of Work Motivation on Employees Job Performance, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, pp. 78–82.
- Bakhtiar. (2017). Pengaruh Fasilitas dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Bank Sumut Medan, *Jurnal Universitas Islam Sumatera utara*, Vol. 2, No.3 : 10-16
- Bakotic, Babic. (2013). Relationship between working condition and job satisfaction: The case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Baron, L., Rouleau, V., Grégoire, S., & Baron, C. (2017). Mindfulness and Leadership Flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), 165–177.
- Barry, Render dan Jay Heizer. (2001). Prinsip-prinsip Manajemen Operasi :Operations Management. Jakarta : Salemba Empat
- Basna, Frengky. (2016). Analisis Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol 4 , No 3, 2016: 319-334.
- Bernardin, H. Jhon., Russel, Joyce E. A. (2010). Human Resources: An Experimental Approach. *Singapore: Mc. Graw – Hill book.co.*
- Bernardin, H. John and Joyce, E.A. Russel. (2000). Human Resource Management, Alih Bahasa Diana Hertati. Mc. Graw Hill. Inc. Singapura.



- Bizhan, S., Baghersalimi, S. & Barghi, V. (2013) The Relationship between Leadership Style and Employee Performance. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 2(5), pp. 21–29.
- Bryan, J. T. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal "Acta Diurna"* Volume III. No.4. Tahun 2014.
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., (1995). *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid 1, edisi kelima, Penerbit Erlangga.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, ed 3. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Cynthia, N. (2015). The Effect Of Workplace Environment On Employee Performance In The Mobile Telecommunication Firms In Nairobi City County. *A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration University Of Nairobi*.
- Daft, Richard L. (2002). *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*. Jakarta : Erlangga
- Dale Timpe (2001). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja/ Performance*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Desler, G. (2013). *Human Resource Management : Always Learning*. Pearson
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh jilid 1: Terj. Jakarta: Indeks.
- Dessler, Gary, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 14, Salemba Empat, Jakarta
- Dubrin, Andrew J. (2015) *Leadership (terjemahan)* Edisi kedua, Jakarta, Prenada Media.
- Dwi, Y., & Erlian, S. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X. *INDEPT*, Vol. 4, No. 1 Februari 2014.

- Edison, Anwar & Komariyah (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Alfabeta-Bandung
- Edward, T. (2014). The Impact Of Working Environment Towards Employee Job Satisfaction: A Case Study In Pt. X. *iBuss Management* Vol. 2, No. 1, (2014) 1-5.
- Fayol Henry. (2012). dialih bahasa M Ladzi Safroni, *Manajemen Reformasi Pelayanan Publik*.
- Febri, A. P., & Mochammad, A. M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 40 No.2
- Gaouzali & Saydam. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*. Jakarta: Djambatan
- Ghozali, I. (2009) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. (2003). *Organizations Behaviour, Structure and Process*. 8 th ed. Boston: Richard D. Irwin Inc .
- Hakim, Abdul. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen*, cetakan ke-8, edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Herzberg F. (1966). *The Motivation to Work*. John Willey and Sons, Inc. New York.

<https://www.pupukkaltim.com/profile/profil-dan-riwayat-singkat/id>

Hughes, G. D., Puoane, T. R., Clark, B. L., Wondwossen, T. L., Johnson, Q., Folk, W. (2012). Prevalence And Predictors Of Traditional Medicine Utilization Among Persons Living With Aids (Plwa) On Antiretroviral (Arv) And Prophylaxis Treatment In Both Rural And Urban Areas In South Africa.

Indra, Y. Aziz, F., & Andi, T. H (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Demokratis dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan (Studi Empiris pada Perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang). *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016.

Iqbal, Anwar & Halder. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 1-6.

Irum, S., Ayesha, J., Syed, S, P., Shagufta, N., & Farida, K. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 6, No. 23, 2014.*

Jain, D. R., & Kaur, S. (2014). Impact Of Work Environment On Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications* , 4 (1).

Jasiyah, R. (2018). The Effect Of Ability And Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance. *Archives Of Business Research*, 6(12), 12–23.

Jember, B. (2020). The Effects of Leadership Style on Employees Performance in Case of Kaffa Zone Government Offices, South West Ethiopia. *IJESC*, Volume 10 Issue No.7 July 2020

Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Khaled A, O., & Haneen, O., (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research* ISSN 0973-4562 Volume 12, Number 24 (2017).

- Kiruja, E. K., & Elegwa, M. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*.
- Koech, P. M., & Namusonge, G. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce* Vol. 2, No.1: Sep 2012 (Published by Asian Society of Business and Commerce Research).
- Kotler, Philip., and Kevin Lane Keller. Alih Bahasa Benyamin Molan. (2012).Manajemen Pemasaran. Edisi Keduabelas, Jilid 1. PT. Indeks, Jakarta.
- Lankheswara, P. (2016). A study on the Impact of Workplace Environment on Employee's Performance: With Reference to the Brandix Intimate Apparel Awissawella. *International Journal of Multidisciplinary*, Volume 3, issue 1, 2016.
- Lensufiie & Tikno. (2010). Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Erlangga.
- Liridon, V., Mimoza, M., Vixar, D., & Liridon, J. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Vadyba / Journal of Management*, Vol. 31, No. 2 2017, 59–69.
- Luthans, F. (2016). Perilaku Organisasi. ANDI: Yogyakarta.
- M. Imran, M., Ashfaq, A., Soloman, F.G., Mumtaz, A. (2011). A Study of Work Environment and Employees' Performance in Pakistan. *African Journal of Business Management* Vol. 5(34), pp. 13227-13232, 28 December, 2011.
- Mai, N. K., & Dhang, T. H. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 6, No. 4, August 2015
- Mangkunegara, A. P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Remaja Roskadarya.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012b). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (J. Sadely & B. Prawira (Eds.); 1st Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah. Thoha. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moeheriono.(2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. (2005). *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall
- Mondy, R.W. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid pertama, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Muchtar. (2016). The Influence of Motivation and Work Environment on The Performance of Employees. *Sinergi*, Volume 6, Number 2 September 2016.
- N, Iqbal., S, Anwar. & N, Haider. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance Arabian Journal Business and Management 5:146 DOI:
- Nanjundeswaras, W. T.S., & Swamy, D.R. (2014). Leadership Style. *Department of Industrial Engineering and Management, JSS Academy of Technical Education, Bangalore, India* Vol. 7, No. 2 2014
- Nawawi & Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Noah, Yusuf & Steve, Metiboba. (2012). Work Environment and Job Attitude Among Employees in a Nigerian Work Organization. *Journal of Sustainable Society*.Vol.1,No.2, 36-43

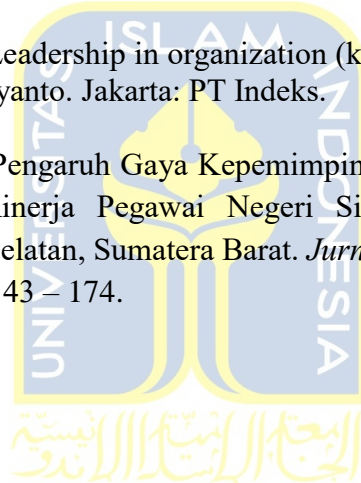
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck., Barry Gerhart and Patrick M. Wright. (2011) *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Nurhasanah, (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Swastika Universal Inovasi Pekanbaru. *JEMI*, Vol.6, No.1, Juni 2016.
- Ordway Tead (2010). *Kepemimpinan Dalam Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Pamela, A.O., & Oloko (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : *A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. Journal of Human Resource Studies 5 (2)*.
- Pinder, (2013), *Work motivation: Theory, Issues And Applications* . Illinois : Scoff, Foresmen
- Prof.Dr.Abdul, G, A & M.Tafique, T. (2015). Impact of Working Environment on Employee's Productivity: A case Study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.1, 2015.
- PT Pupuk Kalimantan Timur. (2019). Profil dan sejarah PT PKT.
- Putu, P, A., Arsana, P & Fetty, P, S. (2017). The Influence of Working Environment towards Employee Performance in Perum Damri Band. *e-Proceeding of Management* : Vol.4, No.2 Agustus 2017, Page 140.
- Rebecca, V. & Jonathan, M. 2011. Path-Goal Theory: A Successful Columbia Records Story, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. Vol. 21 No. 4, pp 350-362.
- Risambessy et al. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance. *J. Basic. Appl. Sci*.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teorike Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Intan Sejati.
- Rorimpandey, L. (2013). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (4) :2233- 2244. ISSN 2303-1174.
- Roziqin, Muhammad Zainur. (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang : Averroes Press.
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55.
- Schultz, D., Schultz, S E. (2006). *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Cetakan Ketiga. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. In *A Skill-Building Approach* (Seventh Ed, hal. 237–266). Chichester: Wiley.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–167.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.

- Sidanti & Heny. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*. Vol. 9 No. 1 Hal. 44-53
- Simanjuntak, P.J. (2011). Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Lembaga Penerbit Univ. Indonesia, Jakarta.
- Siti, K. H., Badia, P., & Marlina, W. (2019). Effect Of Work Discipline And Work Environment To Performance Of Employees (Case Study at the Central General Hospital (RSUP) Dr. Mohammad Hoesin Palembang). *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 9, Issue 12, December 2019 391 ISSN 2250-3153.
- Slamet, R. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.13, No. 1, Maret 2011: 40
- Sondang P. Siagian. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2013). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Umaru, D. M., Munirat, O. Y., Isyaka, M. S. & Theresa, N. I. (2014) The Relationship between Leadership Styles and Employees Performance in Organizations, *European Journal of Business and Management Online*, 6(22).
- Ushe, M., & Goane, J. (2019). The effects of leadership styles on employee performance: a case of a selected commercial bank in Botswana. *Annals of Management and Organization Research (AMOR)* ISSN: 2685-7715, Vol 1, No 1, 2019, 39-50

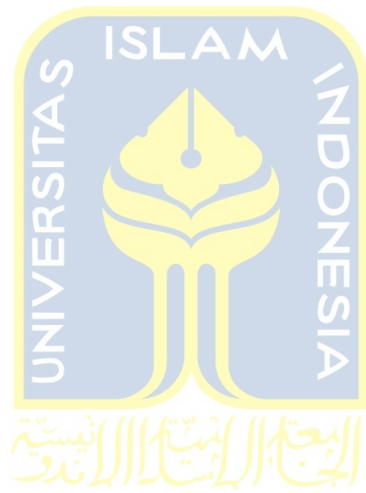


- Veliu, Mimoza Manxhari, Visar Demiri & Liridon Jahaj (2017). The Influence of Leadership styles on Employee's Performance. *Journal of Management and Social Science*. Vol. 31 No. 2. Page 59-69.
- Vischer, Jacqueline. (2007). The Effect of the Physical Environment on Job Performance : *Toward a Theoretical Model of Workspace Stess*, 10.1002/smi.1134, 175-184.
- Yitawok, B. (2020). The Effect of Leadership Style on Employee Performance: *The case of Ethiopian Railways Corporation*. *GSJ: Volume 8, Issue 10, October 2020, Online: ISSN 2320-9186*
- Yofi, D. H. V. & Tri, Y. (2015) Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, 4, pp. 1–18.
- Yukl & Garry (2010). Leadership in organization (kepemimpinan organisasi). Alih Bahasa Budi Supriyanto. Jakarta: PT Indeks.
- Yulniwanti, S. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat. *Jurnal Magister Manajemen* Vol. 1 No. 1, April 2012 143 – 174.





# LAMPIRAN



## LAMPIRAN 1 KUESIONER

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR DEPT. PEMASARAN SULAWESI SELATAN**

Kepada Yth  
Bapak/Ibu/Sdr  
**Karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur Dept. Pemasaran Sulawesi Selatan**

Dengan hormat,

Bersama surat ini, saya mahasiswi Manajemen SDM Universitas Islam Indonesia bermaksud mengadakan penelitian untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kalimantan Timur Dept. Pemasaran Sulawesi Selatan**”.

Sehubungan dengan hal diatas, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan. Saya mohon Bapak/Ibu/Sdr berkenan untuk menjawab semua pertanyaan-pertanyaan ini sesuai dengan keadaan, perasaan, dan pikiran anda tanpa dipengaruhi siapapun. Jawaban atas pertanyaan yang saya ajukan sama sekali tidak mempengaruhi kondisi kerja anda di **PT. Pupuk Kalimantan Timur Dept. Pemasaran Sulawesi Selatan**, karena hal ini semata-mata untuk kepentingan penyusunan skripsi sebagai syarat dalam menyelesaikan studi.

Atas kesediaan dan kerelaan mengisi daftar pertanyaan ini, sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

**(Amanda Lady Virgo)**

## KUISIONER

### IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini :

- |                        |   |                         |                        |
|------------------------|---|-------------------------|------------------------|
| 1. Jenis Kelamin       | : | Pria/ Wanita            |                        |
| 2. Umur                | : | a. Kurang dari 25 tahun | d. 36-40 tahun         |
|                        |   | b. 26-30 tahun          | e. 41-45 tahun         |
|                        |   | c. 31-35 tahun          | f. lebih dari 51 tahun |
| 3. Pendidikan Terakhir | : | a. SD/SLTP              | d. S1                  |
|                        |   | b. SLTA                 | e. S2                  |
|                        |   | c. D3                   | f. S3                  |
| 4. Masa Kerja          | : | a. kurang dari 5 tahun  | d. 16-20 tahun         |
|                        |   | b. 6-10 tahun           | e. 21-25 tahun         |
|                        |   | c. 11-15 tahun          | f. lebih dari 25 tahun |

### Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan jawaban yang menurut anda paling benar dan berilah tanda silang (v) pada kolom yang telah disediakan.

### Keterangan:

Skala 1: Sangat tidak setuju (STS)

Skala 4: Agak setuju (AS)

Skala 2: Tidak setuju (TS)

Skala 5: Setuju (S)

Skala 3: Agak Tidak setuju (ATS)

Skala 6: Sangat setuju (SS)

## GAYA KEPEMIMPINAN X<sub>1</sub>

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
<b>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP</b>							
<i>Idealized Influence</i>							
1	Atasan saya membuat orang lain merasa senang berada di dekatnya	1	2	3	4	5	6
2	Saya memiliki keyakinan penuh kepada atasan saya	1	2	3	4	5	6
3	Saya bangga bekerja dengan atasan saya	1	2	3	4	5	6
<i>Inspirational Motivation</i>							
4	Atasan saya mengungkapkan dengan kata-kata sederhana apa yang bisa dan dapat kita lakukan	1	2	3	4	5	6
5	Atasan saya memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang dapat kami lakukan	1	2	3	4	5	6
6	Atasan saya membantu saya menemukan makna dalam pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
<i>Intellectual Simulation</i>							
7	Atasan saya memungkinkan orang lain untuk memikirkan masalah lama dengan cara baru	1	2	3	4	5	6
8	Atasan saya memberi orang lain cara baru dalam memandang hal-	1	2	3	4	5	6

	hal yang membingungkan.						
9	Atasan saya mengajak orang lain untuk memikirkan kembali ide-ide yang belum pernah mereka pikirkan sebelumnya.	1	2	3	4	6	6
<b>Individual consideration</b>							
10	Atasan saya membantu orang lain mengembangkan diri	1	2	3	4	5	6
11	Atasan saya membiarkan orang lain tahu bagaimana pendapatnya tentang apa yang kita lakukan	1	2	3	4	5	6
12	Atasan saya memberikan perhatian personal kepada karyawan yang terlihat kurang beruntung	1	2	3	4	5	6
<b>TRANSACTIONAL LEADERSHIP</b> <i>Contingent Reward</i>							
13	Atasan saya memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan jika mereka ingin diberi imbalan atas pekerjaan mereka	1	2	3	4	5	6
14	Atasan saya memberikan pengakuan / penghargaan ketika orang lain mencapai tujuan mereka.	1	2	3	4	5	6
15	Atasan saya memberikan perhatian pada apa yang orang	1	2	3	4	5	6

	lain bisa dapatkan untuk apa yang mereka capai.						
<b>Management by exception</b>							
16	Atasan saya selalu puas ketika orang lain memenuhi standar yang telah disepakati	1	2	3	4	5	6
17	Selama semuanya berfungsi, atasan saya tidak mencoba mengubah apa pun	1	2	3	4	5	6
18	Atasan saya memberi tahu kami mengenai standar yang harus kami ketahui untuk melaksanakan pekerjaan kami	1	2	3	4		6
<b>AUTHORITATIVE LEADERSHIP</b>							
19	Sebagai aturan, atasan saya percaya bahwa karyawan harus diberikan hadiah atau hukuman untuk memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.	1	2	3	4	5	6
20	Saya merasa tidak aman tentang pekerjaan saya sehingga membutuhkan arahan.	1	2	3	4	5	6
21	Atasan saya adalah ketua juri atas prestasi karyawan.	1	2	3	4	5	6
22	Atasan saya memberi perintah dan menjelaskan prosedur	1	2	3	4	5	6
23	Atasan saya percaya bahwa dalam populasi umum, sebagian besar karyawan malas.	1	2	3	4	5	6



<b>LAISSEZ FAIRE LEADERSHIP</b>							
24	Dalam situasi yang rumit atasan saya memungkinkan saya untuk menyelesaikan masalah dengan cara saya sendiri	1	2	3	4	5	6
25	Atasan saya tidak mengganggu ketika saya melakukan suatu pekerjaan yang saya miliki	1	2	3	4	5	6
26	Sebagai aturan, atasan saya memungkinkan saya untuk menilai pekerjaan saya sendiri.	1	2	3	4	5	6
27	Atasan saya memberi saya kebebasan penuh untuk menyelesaikan sendiri sebuah masalah.	1	2	3	4	5	6
28	Dalam kebanyakan situasi, saya lebih suka mendapatkan sedikit masukan dari atasan saya.	1	2	3	4	5	6
29	Secara umum, pemimpin saya merasa bahwa yang terbaik adalah membiarkan karyawannya sendirian.	1	2	3	4	5	6

### **MOTIVASI X<sub>2</sub>**

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
<b>Motivasi Intrinsik</b>							
1	Adanya dorongan dalam diri saya untuk menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5	6

2	Terdapat keinginan didalam diri saya untuk memiliki kesempatan mengembangkan karir yang saya miliki	1	2	3	4	5	6
3	Saya merasa tertantang dengan variasi pekerjaan yang ada	1	2	3	4	5	6
4	Saya menguasai bidang pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
5	Prestasi kerja saya mendapat penghargaan dari perusahaan	1	2	3	4	5	6
<b>Motivasi Ekstrinsik</b>							
6	Kebijakan perusahaan mendorong saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	1	2	3	4	5	6
7	Hubungan dengan sesama rekan kerja memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	1	2	3	4	5	6
8	Perusahaan memberikan jaminan dalam berkarir	1	2	3	4	5	6
9	Perusahaan memberikan peluang mutase wilayah bagi setiap karyawan	1	2	3	4	5	6
10	Perusahaan memberikan pemutusan hubungan terhadap karyawan yang berkinerja buruk	1	2	3	4	5	6
11	Atasan saya mudah diajak berkomunikasi	1	2	3	4	5	6
12	Imbalan finansial yang saya terima sesuai dengan apa yang saya kerjakan	1	2	3	4	5	6

### LINGKUNGA KERJA X<sub>3</sub>

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
<b>Lingkungan Fisik</b>							
1	Ventilasi di tempat kerja saya baik	1	2	3	4	5	6
2	Suhu di tempat kerja saya baik	1	2	3	4	5	6
3	Tempat kerja saya jauh dari kebisingan	1	2	3	4	5	6
4	Pencahayaannya di tempat kerja saya membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
5	Fasilitas yang disediakan memadai.	1	2	3	4	5	6
<b>Lingkungan non-fisik</b>							
6	Saya mempunyai semangat atau gairah dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
7	Pekerjaan ini tidak membuat saya merasa jenuh	1	2	3	4	5	6
8	Dalam pekerjaan ini, saya merasa tertantang untuk berinovasi	1	2	3	4	5	6
9	Perilaku antar pegawai membantu saya dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
<b>Lingkungan Sosial</b>							
10	Ruang gerak yang disediakan menunjang	1	2	3	4	5	6
11	Kebersihan ditempat kerja membuat saya nyaman dalam bekerja						
12	Adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan instansi membuat saya merasa tenang dalam	1	2	3	4	6	6

	bekerja						
--	---------	--	--	--	--	--	--

### KINERJA Y

NO	Pernyataan	Pilihan Jawaban					
		STS	TS	ATS	AS	S	SS
<b>Kualitas</b>							
1	saya dapat menyelesaikan tugas dengan ketelitian yang tinggi	1	2	3	4	5	6
2	Saya melaksanakan pekerjaan dengan senang hati	1	2	3	4	5	6
<b>Kuantitas</b>							
3	saya berhasil menyelesaikan tugas saya dengan baik sesuai target yang ditentukan	1	2	3	4	5	6
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5	6
<b>Pengetahuan pekerjaan</b>							
5	Saya memahami pedoman pekerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
6	Saya sanggup menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5	6
<b>Kemandirian</b>							
7	Saya suka ketika atasan saya memberikan saya kepercayaan dan	1	2	3	4	5	6

	tanggung jawab atas pekerjaan						
8	Saya membuat skala prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
<b>Kreativitas</b>							
9	Saya sering memberikan ide ide penyelesaian pekerjaan kepada rekan saya	1	2	3	4	5	6
10	Saya sering memberi contoh cara menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
<b>Kerjasama Tim</b>							
11	Saya mampu bekerjasama dengan tim	1	2	3	4	5	6
12	Saya mempunyai kemampuan menjalin komunikasi dengan rekan kerja	1	2	3	4	5	6
<b>Kepribadian</b>							
13	Saya tidak mau merugikan orang lain						
14	Saya tidak mau berbohong						
<b>Kehadiran</b>							
15	Saya masuk kerja tepat waktu						
16	Saya tidak pernah memperoleh teguran pelanggaran kedisiplinan kerja						

## Lampiran 2. Tabulasi Data Mentah

### GAYA KEPEMIMPINAN X<sub>1</sub>

NO	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.4</sub>	X <sub>1.5</sub>	X <sub>1.6</sub>	X <sub>1.7</sub>	X <sub>1.8</sub>	X <sub>1.9</sub>	X <sub>1.1</sub> <sub>0</sub>	X <sub>1.1</sub> <sub>1</sub>	X <sub>1.1</sub> <sub>2</sub>
1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	6	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	6	5	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6
5	6	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
10	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
11	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
13	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
17	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
18	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
19	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
21	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
22	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	6	6
23	5	5	6	5	4	6	5	4	6	4	5	4
24	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4
26	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
27	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
28	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
29	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
30	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
31	4	5	5	4	4	4	5	5	6	5	5	6
32	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6
33	6	6	6	5	5	5	6	5	6	4	5	5
34	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6
35	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6

36	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6
37	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6
38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
39	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5
40	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	4	5
41	4	5	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5
42	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	4	5
43	3	5	6	5	4	4	5	5	4	4	5	5
44	3	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5
45	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5
46	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5
47	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6
48	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5
49	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5
50	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6
51	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5
52	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6
53	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	4
54	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	4	5
55	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
56	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
57	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	5
60	5	6	4	6	5	6	5	5	5	5	5	6
61	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
62	5	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	4
63	4	4	4	5	4	5	4	5	6	5	4	5
64	4	5	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5
65	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4
66	5	4	5	5	4	5	4	4	6	4	6	6
67	4	6	6	4	5	6	5	6	5	5	6	6
68	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	4	5
69	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
71	6	6	4	5	5	5	6	5	4	5	3	5
72	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
73	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
74	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
75	5	6	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
76	5	5	6	4	5	5	4	5	5	4	6	5

77	5	4	5	6	4	4	5	5	5	4	5	6
78	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
79	5	5	3	2	4	4	5	4	3	3	5	4
80	4	6	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4
81	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	5	5	6	4	3	3	4	3	3	4	4
83	5	5	4	5	6	5	4	5	5	5	5	5
84	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
85	5	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5
86	6	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5
87	5	6	5	5	4	5	5	5	6	4	5	5
88	5	5	6	4	4	4	5	4	5	6	5	6
89	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
90	6	6	6	5	5	5	6	5	6	4	5	5
91	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6
92	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6
93	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6
94	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6
95	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5	5
96	5	6	6	5	5	6	4	6	6	6	6	5
97	6	6	6	5	4	5	6	6	6	5	4	5
98	4	5	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5
99	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	4	5
100	3	5	6	5	4	4	5	5	4	4	5	5
101	3	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5
102	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5
103	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
104	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6
105	5	5	6	4	5	5	6	5	6	6	5	5
106	5	4	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5

X1. 13	X1. 14	X1. 15	X1. 16	X1. 17	X1. 18	X1. 19	X1. 20	X1. 21	X1. 22	X1. 23	X1. 24	X1. 25
4	4	6	4	5	6	4	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	4
5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4



4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	6	4	5	6	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	3	3	5
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	5	4	6	4	5	6	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
6	5	4	5	4	6	5	4	4	6	4	4	4
5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	6	4	5	6	4	4	3	3	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	6	5	5	6	5
6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5
6	6	6	5	5	5	6	5	6	4	5	5	5
6	4	5	6	4	4	6	5	6	5	5	6	5
4	5	4	4	4	4	6	5	6	5	6	4	5
5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	5	5	4
5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	4	4	4
6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	4	5	6
4	5	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	4	5	5
6	4	5	6	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	4	5	6	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	6	5	5	6	4
4	4	4	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5
6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5

5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5
6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	4	4
6	6	6	5	5	6	4	5	6	4	4	5	5
5	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4	6	5
6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
6	6	6	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	6	5	5	5	5	6	4	5	6	4	4
5	6	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	6	4	6	5	6	5	5	5	4	5	5	5
6	5	5	5	5	5	6	4	4	4	4	4	4
6	4	5	6	4	4	5	6	4	5	5	4	6
4	5	4	4	4	4	4	5	6	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	6	6	4
4	6	6	4	5	6	5	6	5	5	6	6	6
5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	4	6	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
6	6	4	5	5	5	6	5	4	5	3	5	5
5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	4	6	4	5	6	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	6	3	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	3	4	3	4	6	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5
4	4	6	4	5	5	5	6	4	3	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5

6	6	6	5	5	4	5	6	6	4	5	5	5
6	4	5	6	4	4	6	5	6	5	5	6	5
4	5	4	4	4	4	6	5	6	5	6	4	5
5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5
4	4	4	6	5	5	5	6	6	6	5	5	4
5	6	6	5	6	5	5	6	6	6	4	4	4
6	6	6	5	5	6	4	6	6	5	4	5	6
4	5	6	5	4	5	6	5	5	6	5	5	5
5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	4	5	5
6	4	5	6	4	4	5	5	4	4	5	5	5
6	5	5	5	4	4	5	4	5	6	5	5	4
5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	6	4	5	5	5	5	6	5	5	6	4
5	4	5	6	4	4	5	5	6	5	5	4	5
6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5
5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5

X1.26	X1.27	X1.28	X1.29	Total	Rata2
5	5	5	4	136	4,69
5	5	5	5	140	4,83
5	6	4	4	143	4,93
5	5	5	5	158	5,45
5	5	5	5	146	5,03
4	5	5	5	144	4,97
4	4	4	4	134	4,62
4	4	4	4	116	4,00
4	4	5	5	130	4,48
4	4	4	4	129	4,45
4	5	5	5	129	4,45
4	5	5	5	134	4,62
5	5	5	5	142	4,90
5	5	5	5	139	4,79
3	3	5	3	128	4,41
4	4	4	5	127	4,38
5	5	4	5	131	4,52
5	4	4	5	127	4,38
5	4	4	4	130	4,48
5	4	4	4	122	4,21
4	5	4	4	128	4,41

3	3	4	4	135	4,66
4	4	4	5	137	4,72
5	5	5	5	149	5,14
3	3	4	4	109	3,76
5	5	5	5	138	4,76
5	5	5	5	141	4,86
4	5	5	5	137	4,72
4	5	5	5	132	4,55
4	5	5	5	135	4,66
6	5	5	6	143	4,93
6	5	5	6	159	5,48
6	4	5	5	153	5,28
6	5	5	6	158	5,45
6	4	4	6	148	5,10
4	4	4	6	152	5,24
5	5	5	6	153	5,28
5	5	5	5	152	5,24
4	4	4	5	152	5,24
6	5	4	5	158	5,45
5	6	5	5	146	5,03
6	5	4	5	149	5,14
4	4	5	5	135	4,66
5	6	5	5	136	4,69
6	5	5	5	149	5,14
5	6	4	4	146	5,03
4	4	4	4	138	4,76
5	5	5	5	157	5,41
4	5	5	5	154	5,31
4	4	4	4	150	5,17
6	5	5	5	153	5,28
6	5	5	6	147	5,07
6	5	5	4	151	5,21
5	5	4	5	151	5,21
5	5	5	5	138	4,76
6	5	5	5	150	5,17
5	5	5	5	146	5,03
4	4	4	4	134	4,62
4	6	6	5	132	4,55
5	5	5	6	150	5,17
5	5	5	5	143	4,93
4	5	5	4	140	4,83



6	5	4	5	134	4,62
5	6	5	5	147	5,07
5	5	5	4	142	4,90
6	4	6	6	138	4,76
5	5	6	6	156	5,38
5	6	4	4	146	5,03
4	4	4	4	130	4,48
5	5	5	5	141	4,86
4	5	5	5	142	4,90
4	4	4	4	143	4,93
6	5	5	5	131	4,52
5	6	5	5	137	4,72
5	5	6	4	134	4,62
5	4	5	6	141	4,86
5	4	4	4	131	4,52
4	5	4	4	130	4,48
3	3	6	6	123	4,24
6	5	5	5	127	4,38
5	6	5	5	150	5,17
5	5	6	4	126	4,34
5	4	5	6	142	4,90
5	5	5	5	141	4,86
4	5	5	5	141	4,86
4	5	5	5	137	4,72
4	5	5	5	143	4,93
6	5	5	6	147	5,07
4	4	4	4	125	4,31
6	4	5	5	152	5,24
6	5	5	6	158	5,45
6	5	5	5	149	5,14
5	6	5	5	155	5,34
5	5	6	4	152	5,24
5	4	5	6	152	5,24
4	4	4	5	151	5,21
6	5	4	5	154	5,31
5	6	5	5	147	5,07
6	5	4	5	149	5,14
4	4	5	5	135	4,66
5	6	5	5	140	4,83
6	5	5	5	150	5,17
6	5	5	5	149	5,14



5	6	5	5	147	5,07
5	5	6	4	154	5,31
5	4	5	6	152	5,24

## MOTIVASI X<sub>2</sub>

1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5
4	3	5	5	3	3	3	5	5	4	4	5	5
5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6
7	6	5	6	5	5	6	5	6	4	5	5	4
8	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	4
9	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
10	6	5	6	6	4	6	5	6	6	4	5	6
11	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
12	5	5	4	4	4	5	6	5	6	6	5	4
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	6	5	6	6	4	4	4
18	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
19	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5
24	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5
25	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
26	6	5	6	6	3	2	3	2	2	3	3	2
27	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5
32	6	5	5	5	5	6	5	4	5	5	4	5
33	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
34	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5

35	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5
36	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
37	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
38	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
39	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
40	6	5	6	5	6	6	4	5	5	4	5	6
41	6	6	6	5	5	6	5	5	4	4	6	6
42	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
43	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6
44	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5
48	5	6	6	6	5	4	5	5	4	5	6	6
49	6	5	5	6	6	5	5	4	4	6	5	5
50	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	6	4	5	5	5	6	4	5	5	6
53	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	5
56	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5
57	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6
58	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6
59	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4
60	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
61	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
62	6	6	6	5	4	6	6	6	5	4	6	6
63	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
64	4	4	4	4	4	6	5	6	6	4	4	4
65	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
66	6	6	6	5	4	5	5	4	4	4	6	6
67	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
68	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6
69	5	6	4	5	5	5	6	4	5	5	6	4
70	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
71	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	6	6
72	6	5	4	4	5	6	5	4	4	5	5	4
73	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5

76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
77	6	6	5	4	4	6	5	6	4	4	4	4
78	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
79	4	4	4	4	4	5	5	4	6	6	5	5
80	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	6	5	6	6	3	6	5	6	6	5	5	5
84	4	5	5	4	4	4	5	5	4	6	6	5
85	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
86	6	5	6	5	5	5	5	5	5	4	4	4
87	4	5	5	6	6	5	6	6	5	5	4	5
88	5	5	4	5	4	5	5	4	5	6	6	5
89	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
90	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
91	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5
92	6	5	5	5	5	6	5	4	5	5	4	5
93	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
94	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
95	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5
96	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
97	6	6	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
98	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
99	4	4	4	6	6	6	6	6	6	5	6	6
100	5	4	5	5	6	6	4	5	5	4	5	6
101	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6
102	4	4	4	4	5	5	5	4	6	6	5	4
103	6	5	6	6	6	6	5	6	5	4	5	6
104	6	6	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
105	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
106	4	4	4	4	5	4	5	4	6	6	5	4
	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5	5	5

Total	Rata2
48	4,00
54	4,50
50	4,17
72	6,00
65	5,42
62	5,17



60	5,00
58	4,83
65	5,42
56	4,67
59	4,92
58	4,83
58	4,83
60	5,00
60	5,00
55	4,58
58	4,83
53	4,42
60	5,00
60	5,00
60	5,00
68	5,67
65	5,42
55	4,58
43	3,58
58	4,83
58	4,83
60	5,00
60	5,00
63	5,25
60	5,00
55	4,58
58	4,83
65	5,42
55	4,58
58	4,83
56	4,67
71	5,92
63	5,25
64	5,33
46	3,83
67	5,58
65	5,42
48	4,00
48	4,00
63	5,25
63	5,25



62	5,17
64	5,33
60	5,00
61	5,08
62	5,17
60	5,00
67	5,58
65	5,42
65	5,42
65	5,42
54	4,50
55	4,58
62	5,17
66	5,50
57	4,75
55	4,58
56	4,67
61	5,08
58	4,83
68	5,67
60	5,00
55	4,58
66	5,50
57	4,75
60	5,00
60	5,00
62	5,17
59	4,92
58	4,83
57	4,75
56	4,67
59	4,92
62	5,17
60	5,00
64	5,33
57	4,75
55	4,58
59	4,92
62	5,17
59	4,92
54	4,50



58	4,83
66	5,50
60	5,00
55	4,58
59	4,92
67	5,58
57	4,75
58	4,83
56	4,67
65	5,42
60	5,00
64	5,33
56	4,67
66	5,50
58	4,83
50	4,17
55	4,58
64	5,33



### LINGKUNGAN KERJA X<sub>3</sub>

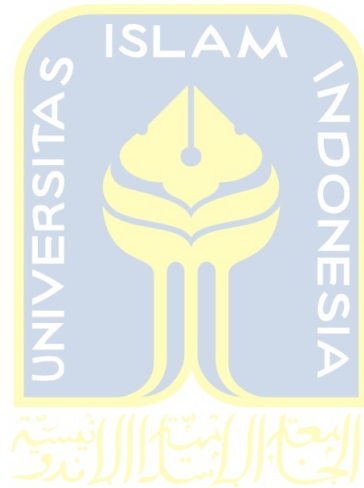
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	6
6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	6	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	6	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6

6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6
5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6
5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	6	6	6	5	6	6
4	4	5	5	5	6	6	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	6	5	6	5	4	5	5
4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6
6	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6
6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
6	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	4
6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	4
5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4	6	4	4	4
5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5
5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5

6	6	6	5	6	5	5	6	4	5	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	5	5	6	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	5
5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	6	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	3	3	6	5	5	5	5	6	6
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	6	3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5
4	5	4	5	5	6	6	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	6	5	6	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	6	4
5	5	5	5	5	5	6	6	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	6	5	5	6	6	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5

Total	Rata2
58	4,83
59	4,92
59	4,92
68	5,67
58	4,83
59	4,92
52	4,33
52	4,33
55	4,58
51	4,25
54	4,50
54	4,50
56	4,67
60	5,00
57	4,75
46	3,83
57	4,75
61	5,08
67	5,58
55	4,58
53	4,42
69	5,75
65	5,42
52	4,33
38	3,17
59	4,92
60	5,00
60	5,00
60	5,00
60	5,00
57	4,75
63	5,25



58	4,83
61	5,08
55	4,58
55	4,58
56	4,67
63	5,25
61	5,08
61	5,08
56	4,67
61	5,08
61	5,08
67	5,58
63	5,25
68	5,67
71	5,92
71	5,92
63	5,25
67	5,58
62	5,17
61	5,08
53	4,42
62	5,17
60	5,00
59	4,92
63	5,25
58	4,83
57	4,75
62	5,17
58	4,83
57	4,75
53	4,42
58	4,83
56	4,67
54	4,50
57	4,75
54	4,50
52	4,33
58	4,83
51	4,25
61	5,08
57	4,75



61	5,08
55	4,58
54	4,50
60	5,00
59	4,92
57	4,75
58	4,83
55	4,58
51	4,25
58	4,83
56	4,67
45	3,75
58	4,83
60	5,00
60	5,00
60	5,00
61	5,08
57	4,75
64	5,33
59	4,92
61	5,08
56	4,67
55	4,58
57	4,75
59	4,92
60	5,00
60	5,00
57	4,75
61	5,08
59	4,92
61	5,08
60	5,00
65	5,42



### KINERJA KARYAWAN (Y)

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5





5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	6
6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	4	4
5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	4
5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	6	5	5	5	5	5
5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5
4	4	4	5	5	6	5	5	5	6	5	5
5	4	4	4	4	4	6	4	4	4	6	6
5	5	5	5	4	4	6	5	4	4	4	5
5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	6	5	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	6	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	6	6	5	5	5
5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
5	6	5	5	5	5	5	4	5	6	6	5
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	5

5	5	5	6	6	4	4	5	5	6	6	6
5	5	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5
5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5
4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
5	6	6	5	6	4	5	6	5	6	5	5
5	5	5	5	6	6	6	6	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	6	5
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5

Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Total	Rata2
5	5	4	4	74	4,63
5	5	4	5	78	4,88
5	6	5	5	79	4,94
5	5	5	5	85	5,31
5	5	5	5	80	5,00
5	5	5	5	81	5,06
4	4	5	5	73	4,56
5	4	4	5	73	4,56
5	4	5	5	83	5,19
6	5	5	5	80	5,00
6	5	5	5	80	5,00
5	5	5	5	79	4,94
4	5	5	5	78	4,88
5	5	5	5	80	5,00
4	5	4	4	76	4,75
5	5	4	5	73	4,56
5	6	5	5	77	4,81

4	6	5	5	75	4,69
5	5	5	5	79	4,94
4	5	5	5	76	4,75
5	4	4	5	75	4,69
5	6	6	6	89	5,56
5	5	6	6	88	5,50
5	5	5	5	80	5,00
5	4	5	4	75	4,69
5	5	5	5	80	5,00
5	5	5	5	80	5,00
5	4	4	5	78	4,88
5	4	5	5	79	4,94
6	5	5	5	81	5,06
6	5	5	5	81	5,06
5	6	5	5	83	5,19
5	6	5	6	85	5,31
5	6	5	5	85	5,31
5	5	5	5	81	5,06
5	5	4	4	80	5,00
5	5	4	5	81	5,06
6	6	5	5	85	5,31
5	6	5	5	85	5,31
5	5	5	5	85	5,31
5	5	5	5	78	4,88
5	5	5	6	84	5,25
5	5	5	5	81	5,06
5	5	5	5	81	5,06
5	5	5	5	81	5,06
5	5	5	5	82	5,13
6	5	5	6	86	5,38
5	5	4	5	85	5,31
5	4	4	5	78	4,88
5	4	5	5	80	5,00
6	5	5	5	82	5,13
6	5	5	4	82	5,13
5	6	5	4	81	5,06
5	6	5	5	85	5,31
5	5	5	6	82	5,13
5	5	5	5	81	5,06
5	5	5	5	81	5,06
5	5	4	4	76	4,75

5	5	4	5	77	4,81
5	6	5	5	83	5,19
5	6	5	5	83	5,19
5	6	5	5	80	5,00
4	4	6	6	75	4,69
4	4	5	5	75	4,69
5	5	5	5	83	5,19
5	5	5	5	78	4,88
5	5	5	5	82	5,13
5	4	4	5	75	4,69
5	4	5	5	75	4,69
6	5	5	4	79	4,94
6	5	5	5	78	4,88
6	5	5	5	81	5,06
5	6	5	5	85	5,31
4	4	5	5	79	4,94
5	6	6	5	80	5,00
5	5	5	5	82	5,13
4	5	5	5	78	4,88
5	5	5	5	80	5,00
4	5	4	4	78	4,88
5	5	4	5	75	4,69
5	6	5	5	83	5,19
4	6	5	5	77	4,81
5	5	5	5	81	5,06
4	5	5	5	77	4,81
5	4	4	5	77	4,81
5	6	6	6	86	5,38
5	5	6	6	88	5,50
5	5	5	5	80	5,00
5	5	4	5	75	4,69
6	5	5	5	82	5,13
4	5	5	5	76	4,75
6	6	5	5	84	5,25
5	5	5	5	80	5,00
5	5	5	5	82	5,13
5	5	5	5	76	4,75
5	6	5	5	86	5,38
5	6	5	6	83	5,19
5	6	5	5	85	5,31
5	5	5	5	81	5,06

5	5	4	4	80	5,00
5	6	5	5	84	5,25
4	4	5	5	84	5,25
5	6	5	5	85	5,31
5	5	5	5	82	5,13
5	5	5	5	80	5,00
5	5	5	6	83	5,19



### Lampiran 3. Hasil Olah Data

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Correlations

		GayaKepemimpinanX1
X11	Pearson Correlation	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X12	Pearson Correlation	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X13	Pearson Correlation	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X14	Pearson Correlation	,549*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X15	Pearson Correlation	,672*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X16	Pearson Correlation	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X17	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	106
	Pearson Correlation	,605*
X18	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,737**
X19	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,536**
X110	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,349**
X111	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,506
X112	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,434
X113	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,519
X114	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,453
X115	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X116	Pearson Correlation	,552



	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,415
X117	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,264
X118	Sig. (2-tailed)	,006
	N	106
	Pearson Correlation	,565**
X119	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,482
X120	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,671**
X121	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,505
X122	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,285*
X123	Sig. (2-tailed)	,003
	N	106
	Pearson Correlation	,388**
X124	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106

	Pearson Correlation	,367
X125	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,525**
X126	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,366
X127	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,192
X128	Sig. (2-tailed)	,049
	N	106
	Pearson Correlation	,434**
X129	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	1**
GayaKepemimpinanX1	Sig. (2-tailed)	
	N	106

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

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

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	106	99,1
Cases Excluded <sup>a</sup>	1	,9
Total	107	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	29

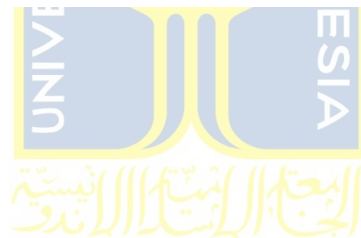
## Correlations

		MotivasiX2
X21	Pearson Correlation	,599**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X22	Pearson Correlation	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X23	Pearson Correlation	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X24	Pearson Correlation	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X25	Pearson Correlation	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X26	Pearson Correlation	,728
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X27	Pearson Correlation	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X28	Pearson Correlation	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X29	Pearson Correlation	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106

X210	Pearson Correlation	,465*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X211	Pearson Correlation	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X212	Pearson Correlation	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
MotivasiX2	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	106

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

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



## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

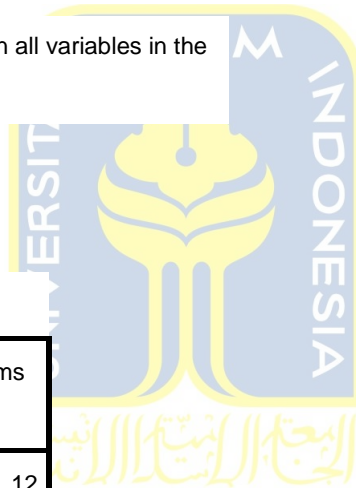
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	99,1
	Excluded <sup>a</sup>	1	,9
	Total	107	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	12



## Correlations

### Correlations

		LingkunganKerjaX3
X31	Pearson Correlation	,628
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X32	Pearson Correlation	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X33	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X34	Pearson Correlation	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X35	Pearson Correlation	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X36	Pearson Correlation	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X37	Pearson Correlation	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
X38	Pearson Correlation	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106

	Pearson Correlation	,537
X39	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,613*
X310	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,729**
X311	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,601
X312	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	1**
LingkunganKerjaX3	Sig. (2-tailed)	
	N	106

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

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

UIN Ar-Raniry



## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

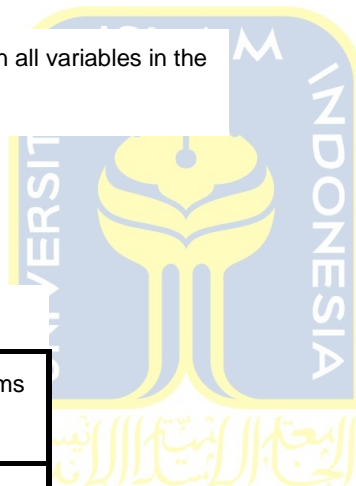
Case Processing Summary

	N	%
Valid	106	99,1
Cases Excluded <sup>a</sup>	1	,9
Total	107	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	12



## Correlations

		KinerjaY
Y11	Pearson Correlation	,371
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
Y12	Pearson Correlation	,508
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
Y13	Pearson Correlation	,493
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
Y14	Pearson Correlation	,587
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
Y15	Pearson Correlation	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
Y16	Pearson Correlation	,349*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
Y17	Pearson Correlation	,328
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	106
Y18	Pearson Correlation	,483
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106

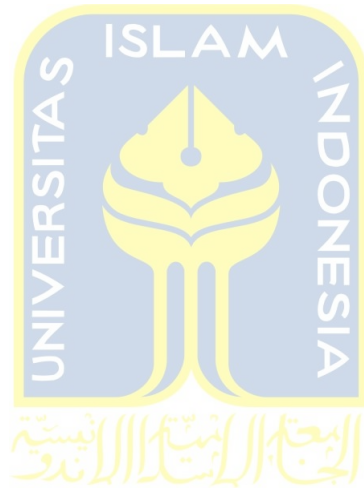
	Pearson Correlation	,505
Y19	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,600
Y110	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,386
Y111	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,476
Y112	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,339
Y113	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,498
Y114	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,490
Y115	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	,403*
Y116	Sig. (2-tailed)	,000
	N	106
	Pearson Correlation	1**
KinerjaY	Sig. (2-tailed)	

N

106

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

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



## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

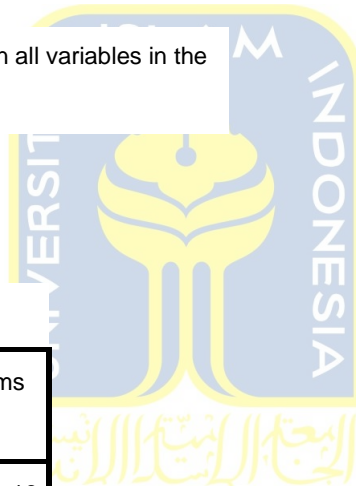
Case Processing Summary

	N	%
Valid	106	99,1
Cases Excluded <sup>a</sup>	1	,9
Total	107	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	16



## Karakteristik Responden

### Frequencies

#### Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	106	106	106	106
	Missing	0	0	0	0



### Frequency Table

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	79	74,5	74,5	74,5
	Wanita	27	25,5	25,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

#### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-30 tahun	22	20,8	20,8	20,8
	31-35 tahun	26	24,5	24,5	45,3
	36-40 tahun	22	20,8	20,8	66,0
	41-45 tahun	26	24,5	24,5	90,6

> 45 tahun	10	9,4	9,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

#### Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SLTA	7	6,6	6,6	6,6
D3	12	11,3	11,3	17,9
Valid S1	62	58,5	58,5	76,4
S2	25	23,6	23,6	100,0
Total	106	100,0	100,0	



#### Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
≤ 5 tahun	21	19,8	19,8	19,8
6-10 tahun	27	25,5	25,5	45,3
Valid 11-15 tahun	22	20,8	20,8	66,0
16-20 tahun	26	24,5	24,5	90,6
> 25 tahun	10	9,4	9,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

## Deskripsi Variabel Penelitian

### Frequencies

#### Statistics

		GayaKepemimpinanX1	MotivasiX2	LingkunganKerjaX3	KinerjaY
N	Valid	106	106	106	106
	Missing	0	0	0	0



### Frequency Table

#### GayaKepemimpinanX1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,49-4,31	5	4,7	4,7	4,7
Valid 4,32-5,14	72	67,9	67,9	72,6
Valid 5,15-6,00	29	27,4	27,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

#### MotivasiX2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,49-4,31	7	6,6	6,6	6,6
Valid 4,32-5,14	63	59,4	59,4	66,0
Valid 5,15-6,00	36	34,0	34,0	100,0
Total	106	100,0	100,0	



**LingkunganKerjaX3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,66-3,48	1	,9	,9	,9
3,49-4,31	5	4,7	4,7	5,7
Valid 4,32-5,14	81	76,4	76,4	82,1
5,15-6,00	19	17,9	17,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	



**KinerjaY**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4,32-5,14	77	72,6	72,6	72,6
Valid 5,15-6,00	29	27,4	27,4	100,0
Total	106	100,0	100,0	

## Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

#### NPar Tests

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		106
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,16642055
	Absolute	,081
Most Extreme Differences	Positive	,081
	Negative	-,047
Kolmogorov-Smirnov Z		,831
Asymp. Sig. (2-tailed)		,495

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Uji Multikolinieritas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	GayaKepemimpinanX1	,816	1,226
	MotivasiX2	,842	1,188
	LingkunganKerjaX3	,757	1,321

a. Dependent Variable: KinerjaY



## Uji Heteroskedastisitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,397	,174		2,288	,024
1 GayaKepemimpinanX1	-,045	,033	-,147	-1,366	,175
MotivasiX2	,004	,027	,017	,157	,875
LingkunganKerjaX3	-,015	,029	-,058	-,517	,606

a. Dependent Variable: Abs\_Resid



## Regresi Linier Berganda

### Regression

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LingkunganKerjaX3, MotivasiX2, GayaKepemimpinanX1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KinerjaY

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,665 <sup>a</sup>	,442	,426	,16885

a. Predictors: (Constant), LingkunganKerjaX3, MotivasiX2, GayaKepemimpinanX1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,304	3	,768	26,938	,000 <sup>b</sup>

Residual	2,908	102	,029		
Total	5,212	105			

a. Dependent Variable: KinerjaY

b. Predictors: (Constant), LingkunganKerjaX3, MotivasiX2, GayaKepemimpinanX1



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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,583	,275		9,376	,000
1 GayaKepemimpinanX1	,204	,052	,321	3,918	,000
MotivasiX2	,129	,042	,247	3,069	,003
LingkunganKerjaX3	,165	,045	,309	3,640	,000

a. Dependent Variable: KinerjaY

w



## DOKUMENTASI PENELITIAN



**Kamis 15 Agustus 2019: Pertemuan pertama dengan sebagian asisten AE wilayah Makassar, Sulsel**



**Rabu 21 Agustus 2019: Kunjungan Kerja mengecek stock di Gudang Daerah Bantaeng, Sulsel**





8

**Kamis 22 Agustus 2019: Kunjungan Kerja mengecek stock di Gudang Daerah Bulukumba, Sulsel**



**Selasa 27 Agustus 2019: pengecekan kelengkapan data data dari distributor untuk persiapan sidak dari tim BPK dari Jakarta**



**Kamis 29 Agustus 2019: silaturahmi dengan Bapak Bupati dan Wakil Bupati Bantaeng terkait penyaluran Pupuk di daerah Bantaeng.**

