

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**Risky Novianto Aribowo**  
**NIM. C2A605095**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**

**2011**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Risky Novianto Aribowo  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A605095  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi/ Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI  
DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi  
Pada CV. Karya Mina Putra rembang Devisi  
Kayu)**

Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni

Semarang, 10 Maret 2011

Dosen Pembimbing,

(Dra. Rini Nugraheni)

NIP. 19561203 198403 2001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Risky Novianto Aribowo  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A605095  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi/ Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,  
DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi  
Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi  
Kayu)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 18 Maret 2011**

Tim Penguji :

1. Dra. Rini Nugraheni ( ..... )
2. Dr. Hj. Indi Jastuti, M.S ( ..... )
3. Eisha Lataruva, SE, MM ( ..... )

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Risky Novianto Aribowo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul; **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu)**. Yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak meniru dalam membentuk rangkaian kalimat atau simbul yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Maret 2011  
Yang membuat pernyataan,

(RISKY NOVIANTO ARIBOWO)  
NIM. C2A 605 095

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto :**

*“ Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (QS Ar-Ra’d: 11)*

*“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.” (QS. Al Baqarah: 216)*

*“ Taklukkan dirimu sebelum menaklukkan orang lain”*

*“Terkadang sebuah perjuangan tidak terlihat pahit seperti adanya bila kita mengerti akan arti keikhlasan, kelak akan datang warna keindahan sesuai dengan harapan yang kita impikan”*

*“Hidup ibarat menanam yang suatu sa’at nanti kita akan menuainya”*

*“Terkadang kita sedikit menurunkan harapan-harapan kita, bila itu memang harus diperlukan”*

*“Hanya orang bodo yang diberi banyak kesempatan tetapi dia tidak bisa mempergunakannya, dan hanya orang pintar yang diberi satu kesempatan tetapi dia bisa mempergunakannya”*

### **Skripsi ini dipersembahkan untuk :**

1. Bapak, Ibu, kakak serta segenap keluarga besarku.
2. Pacar tercintaku.
3. Sahabat dan teman-temanku.
4. Semua pihak yang hendak memanfaatkan penelitian ini untuk kemajuan pendidikan.

## **ABSTRACTION**

*This watchfulness is to detects leadership influence, motivation, and physical work environment towards study employee performance in limited partnership. Work mina apex son devisi wood. This watchfulness is done with method survai and carried out in 82 limited partnership employees. Work mina apex son devisi wood. technique sampling that worn method purposive sampling, and data testing technique that used in this watchfulness covers validity test with factor analysis, test reliabilitas with alpha cronbach. classic assumption test, doubled linear regression analysis, test t to test and prove watchfulness hypothesis.*

*Data that gathered to tested validity with factor analysis method and tested reliabilitas with coefficient alpha (alpha cronbach), where is the result entire datas declared valid and reliabel. result from analysis and discussion shows that: (1) positive influential leadership towards employee performance, (2) positive influential motivation towards employee performance, positive influential physical work environment towards employee performance.*

**Keyword: Leadership, Motivation, Physical Work Environment, and EmployeePerformance**

## ABSTRAKSI

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan studi pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu. Penelitian ini dilakukan dengan metode survai dan dilaksanakan pada 82 karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu. Teknik sampling yang dipakai metode *purposive sampling*, dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Data yang terkumpul diuji validitas dengan metode analisis faktor dan diuji reliabilitas dengan koefisien alpha (*Alpha Cronbach*), dimana hasilnya seluruh data dinyatakan valid dan reliabel. Hasil dari analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kinerja Karyawan**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu, dengan baik dan lancar. Skripsi ini merupakan mata kuliah wajib yang harus ditempuh dalam rangka menyelesaikan pendidikan kesarjanaaan Strata 1 di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. M. Nasir. Msi., Akt, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Rini Nugraheni, selaku dosen pembimbing yang dengan ketulusan hati dan kesabarannya telah membimbing penulis dan memberikan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Harjum Muharam SE., ME, selaku dosen wali selama masa studi di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Ayah dan Ibu yang telah banyak berkorban baik yang bersifat materi maupun non materi selama saya diperguruan tinggi hingga akhir skripsi ini selesai.



5. Pihak manajemen CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu yang telah bersedia menerima dengan ramah serta mempermudah prosedur dalam melaksanakan penelitian.
6. Para karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
7. Kepada kakakku tersayang Tyas Agustinus Rabudianto yang tak henti-hentinya mendukung Saya.
8. Pacarku tercinta Tata Normala Dewi yang telah memberikan segala kasih sayang, dorongan dan perhatiannya selama ini.
9. Teman-temanku semua, terutama jurusan manajemen angkatan 2005 atas bantuan dan kebersamaannya.
10. Para sahabat: Harya Budi Samodra, Rini, betty, Sony Arifin, Gunawan (Goendik enjoy), semua sahabat FEC (Football Enjoy Club), semua sahabat (Gardena kost), Kiki (Cimot), Mansyur Wijaya (galon), arif, Riski Andi, Zona Yanuar, Yayan, Wahyu Bagus Inanta, Vega Wahyu, Bimo, dll yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas semangat dan dukungannya selama ini.

Setelah berbulan-bulan berjuang untuk menyelesaikan skripsi ini, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Walaupun masih banyak kekurangan dalam skripsi ini, saya harapkan dikemudian hari dapat berguna bagi para pembaca

serta dapat berfungsi sebagai tambahan referensi dan juga sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian yang akan datang.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan penguasaan ilmu manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Saran dan masukan sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Terima kasih

Semarang, Maret 2011

Risky Novianto Aribowo  
NIM. C2A605095

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRACTION.....	vi
ABSTRAKSI .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Permasalahan .....	11
1.3 Tujuan dan Kegunaan .....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	15
2.1 Kinerja Karyawan .....	15
2.2 Kepemimpinan .....	20
2.3 Motivasi .....	26
2.4 Lingkungan Kerja Fisik .....	29
2.5 Penelitian Terdahulu .....	35
2.6 Kerangka Pemikiran .....	39

2.7 Pengembangan Hipotesis .....	40
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	42
3.1.1 Variabel Penelitian .....	42
3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	42
3.2 Penentuan Sampel .....	44
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	45
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5 Metode Analisis .....	46
3.6 Analisis Regresi Linier Berganda .....	49
3.7 Analisis Koefisien Determinasi .....	50
3.8 Uji Hipotesis .....	51
<b>BAB IV. PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA .....</b>	<b>55</b>
4.1 Gambaran Umum Responden .....	55
4.1.1 Jenis Kelamin Responden .....	55
4.1.2 Umur / Usia Responden .....	56
4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	57
4.1.4 Masa Kerja Responden .....	58
4.1.5 Status Perkawinan Responden .....	59
4.2 Analisis Data .....	59
4.2.1 Analisis Deskripsi .....	59
4.2.1.1 Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan .....	61
4.2.1.2 Deskripsi Data Variabel Motivasi .....	64

4.2.1.3 Deskripsi Data Variabel Lingkungan Kerja Fisik ...	65
4.2.1.4 Deskripsi Data Variabel Kinerja Karyawan .....	67
4.2.2 Pengujian Instrumen Penelitian .....	69
4.2.2.1 Uji Validitas .....	69
4.2.2.2 Uji Reliabilitas .....	72
4.2.3 Uji Asumsi Klasik .....	73
4.2.3.1 Uji Normalitas Data .....	73
4.2.3.2 Uji Multikolinieritas .....	74
4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	75
4.2.4 Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda .....	76
4.2.5 Pengujian Hipotesis .....	77
4.2.5.1 Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial) .....	77
4.2.5.2 Uji F .....	79
4.2.5.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	80
4.3 Pembahasan .....	81
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>89</b>
5.1 Kesimpulan .....	89
5.2 Saran .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Daerah Pemasaran CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu .....	6
Tabel 1.2 Penjualan Produk CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu.....	8
Tabel 1.3 Tingkat Absensi Karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu .....	9
Tabel 1.4 Tingkat Perputaran <i>Turn Over</i> Karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu Periode 2007-2009 ..	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	43
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	55
Tabel 4.2 Umur / Usia Responden .....	56
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	57
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden .....	58
Tabel 4.5 Status Perkawinan Responden .....	59
Tabel 4.6 Deskripsi Data Indikator Variabel Kepemimpinan .....	62
Tabel 4.7 Deskripsi Data Indikator Variabel Motivasi .....	64
Tabel 4.8 Deskripsi Data Indikator Variabel Lingkungan Kerja Fisik .....	66
Tabel 4.9 Deskripsi Data Indikator Variabel Kinerja Karyawan .....	68
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas .....	70
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	72
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas .....	74
Tabel 4.13 Hasil Estimasi Regresi .....	76
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Secara Simultan .....	79
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi .....	80

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	40
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Normalisasi Data .....	73
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Heterokedastisitas .....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Keterangan Penelitian .....	96
Lampiran B Kuesioner .....	98
Lampiran C Tabulasi Data Penelitian .....	105
Lampiran D Output SPSS .....	109



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perekonomian nasional Indonesia tidak bisa lepas dari globalisasi yang telah melanda dunia akhir-akhir ini. Dampak yang secara langsung dirasakan adalah adanya perkembangan dunia usaha dalam negeri yang mengalami kemajuan yang cukup pesat baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang secara otomatis mengakibatkan persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Pemerintah memberi keleluasaan kepada pihak swasta untuk ikut berperan serta dalam peningkatan pembangunan serta perekonomian bangsa. Kondisi ini pula yang menuntut para pemain (pengusaha) untuk lebih ulet lagi untuk melihat setiap kesempatan bisnis yang ada demi tercapainya suatu target.

Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif, perusahaan berharap agar dapat terus bertahan di arena persaingan yang kian sengit untuk memperoleh hasil terbaik yaitu kesuksesan. Tentunya untuk meraih sebuah kesuksesan tidaklah semudah seperti membalik telapak tangan, karena diperlukan suatu proses panjang yang tentunya melibatkan para sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan.

Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Pada proses ini fungsi pemimpin mempunyai peran yang sangat erat menentukan dalam pelaksanaan organisasi perusahaan. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar membimbing dan mengarahkan anak buah, namun yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan dibawa. Pemimpin di perusahaan mempunyai

kedudukan strategis, karena pemimpin merupakan titik sentral didalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada untuk terciptanya suatu tujuan perusahaan. Pada hakekatnya manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer yang harus memilih pemimpin diperlukan dalam mempengaruhi kegiatan suatu kelompok dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Seperti telah kita ketahui bahwa karyawan adalah manusia biasa yang memiliki berbagai keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Di lain pihak perusahaan juga menginginkan karyawannya untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Peranan pimpinan untuk memotivasi kerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pekerja harus mampu menangkap berbagai dorongan yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat memacu motivasi kerjanya disamping juga meningkatkan kemampuan kerjanya. Winardi (2004) mengartikan motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang meyebabkan timbulnya, diarahkan dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*voluenter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Perusahaan juga harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan yang sesuai dengan jasa yang diberikan perusahaan.

Selain itu lingkungan kerja fisik didalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Lingkungan kerja fisik yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Untuk dapat mengadakan penyusunan perencanaan lingkungan kerja fisik suatu perusahaan dengan baik,

maka manajemen perusahaan yang bersangkutan harus benar-benar mengetahui lingkungan kerja fisik yang dipersiapkan untuk perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilaksanakan dengan baik apabila manajemen perusahaan yang bersangkutan juga mengetahui unsur-unsur apa saja yang penting yang akan menentukan lingkungan kerja fisik untuk para karyawan yang bekerja didalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. Lingkungan kerja fisik didalam hal ini adalah merupakan suatu lingkungan fisik dimana para karyawan tersebut bekerja, sedangkan kondisi kerja adalah merupakan kondisi dimana karyawan tersebut bekerja. Dengan demikian sebenarnya kondisi kerja ini akan termasuk sebagai salah satu unsur lingkungan kerja fisik. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja fisik didalam perusahaan tersebut bukan hanya terdiri dari kondisi kerja saja, melainkan kondisi kerja ini dengan ditambah beberapa aspek lain akan membentuk lingkungan kerja fisik didalam perusahaan yang bersangkutan tersebut.

Ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan memiliki hasil yang berbeda. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka Idham Lip K Lewa dan Subowo (2005) , Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2004), dan Joko Purnomo (2007), dimana pada penelitian tersebut variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini variabel yang diteliti adalah kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu.

CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang harus bersaing dalam dunia usaha yang semakin ketat. Untuk dapat bersaing, CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu harus selalu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang efisien dan efektif. Dalam hal ini kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu lingkungan kerja fisik didalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Lingkungan kerja fisik yang cukup memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sehingga diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat, dan tujuan perusahaan dapat mudah tercapai.

CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu adalah perusahaan yang bergerak dibidang *Saw mill* dan *Wood Working* yang berkembang pesat di Kabupaten Rembang. Adapun daerah pemasaran produk-produk yang dihasilkan CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu sampai saat ini antara lain seperti pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Daerah Pemasaran CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu**

<b>No.</b>	<b>DAERAH PEMASARAN</b>	<b>NEGARA</b>
1	Symeon A.-Limassol, Cyprus	CYPRUS
2	HK - Bremerhaven, Germany	GERMAN
3	Gouderak-Netherland	BELANDA
4	Timport - Brisbane, Australia	AUSTRALIA
5	Ludwig - Hamburg-Germany	GERMAN
6	Jongeneel - Rotterdam , Netherland	BELANDA
7	Scanply-Cape Town,South Africa	AFRIKA UTARA
8	Legnami - Revenna,Italy	ITALIA
9	Snek Timber-Netherland	BELANDA
10	Timber Conection - Dublin, Ireland	IRLANDIA
11	Offerman-BremenHaven-Ger,any	GERMAN
12	Distriwood-Reunion Island	SELANDIA BARU
13	Forest Style-Hamburg Germany	GERMAN
14	Dansu Int.-USA	AMERIKA SERIKAT
15	Cicon timber-Sabro-denmark	DENMARK
16	C.Leary-Belgium	BELGIA
17	Best Timber-singapore	SINGAPORE
18	Barlinek Investycje-barlinek-poland	POLANDIA
19	Baltic Wood-Jaslo-Poland	POLANDIA
20	ET.Ivan ivanov-Rusia	RUSIA
21	Asindo China Network-China	CHINA
22	Alko Timber-Hongkong	HONGKONG
23	Bajrang Playwood-singapore	SINGAPORE
24	Dendo Parke-Istambul-turkey	TURKI
25	E.C.T EUROPE SARL-Luxemburg-germany	GERMAN
26	Enno Roggeman	GERMAN
27	Envotec	DENMARK

28	Fagadan Hardwork	DENMARK
29	Groot Lemmart	BELANDA
30	Hansa holz-Bremen-germany	GERMAN
31	International Hout B.V-Netherland	BELANDA
32	JAF interl servise	AUSTRIA
33	Karl Ahmerkamp	BELANDA
34	Ludwig+CO /LUD-Hamburg-Germany	GERMAN
35	Jewe Trading NV-Belgium	BELGIA
36	MILLENNIUM TIMBER Pte.Ltd / MT	SINGAPORE
37	NATURE'S TIMBER PTE LTD / NT	SINGAPORE
38	OCEANIC GREAT VEGA CORP,LTD	VIETNAM
39	RELMAT RELIABLE	INGGRIS
40	TRADELINK WOOD PRODICTS LTD	INGGRIS
41	VAN DER HOEK TRADING B.V	BELANDA
42	VAN HOOREBEKE TIMBER N.V	BELGIA
43	VOS TIMBER AGENCY	BELANDA
44	CASSEARS PTY LTD / CAS	AUSTRALIA
45	CICON TIMBER A/S	DENMARK
46	DANDENONG DEMOLITIONS PTY LTD	AUSTRALIA
47	FAGADAN HARDWOODS A/S (WK)	DENMARK
48	FULL WELL INTERNATIONAL LIMITED	TAIWAN
49	GUANG ZHOU ECON TECH DVLPMY/GZC	CHINA
50	LIONEX	MALAYSIA
51	NATURE'S TIMBER PTE LTD / NT	SINGAPORE
52	TC EUROWOOD TRADING PTE LTD/TEW	SINGAPORE
53	E.C.T EUROPE SARL	GERMAN
54	TRADELINK WOOD PRODICTS LTD	INGGRIS
55	MOUSE OLEUM,S.R.O	CHEHNYA

Sumber : CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu, 2010

**Tabel 1.2**  
**Penjualan Produk CV Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu**  
**(Periode 2007,2008,2009)**

Penjualan			
Tahun	QTY (m3)	Jumlah (Rp)	Rata (Rp)
2007	12,885,55	94,122,978,123	7,304,539
2008	7,846	68,542,583,469	8,735,983
2009	2,583	27,553,186,585	10,669,022

Sumber : CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu, 2010

Data yang diperoleh dari CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu menunjukkan bahwa tingkat penjualan tahun 2007 sebesar 12,885,55 (m3), tahun 2008 sebesar 7,846 (m3), dan pada tahun 2009 sebesar 2,583 (m3). Berdasarkan pada tabel 1.1 tersebut, produk-produk CV. Karya Mina putra Rembang Devisi Kayu mengalami penurunan.

Faktor lain dari kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja, yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik.



**Tabel 1.3**  
**Tingkat Absensi Karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu**  
**(Periode 2007, 2008, 2009)**

ABSENSI (%)			
KETERANGAN	2007	2008	2009
Sakit	14,7	16,4	18,8
Mangkir	3,5	5,2	4,1
Cuti	16,4	14,1	18,2
Total	34,6	35,7	40,1

Sumber: CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu, 2010

Data yang diperoleh dari CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu menunjukkan bahwa tingkat mangkir pada tahun 2007 sebesar 3,5%, tahun 2008 sebesar 5,2%, dan tahun 2009 sebesar 4,1%. Apabila seorang karyawan yang bekerja di CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu melakukan mangkir sebanyak 3 (tiga) kali berturut-turut tanpa adanya surat izin dalam 1 (satu) tahun tersebut, maka karyawan tersebut akan mendapatkan sanksi berupa surat peringatan.

Menurunnya kinerja suatu karyawan dapat disebabkan kurangnya motivasi terhadap karyawan tersebut sehingga menimbulkan rasa jenuh dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan. Disetiap perusahaan tidak pernah luput dari perputaran (*turn over*) karyawan yang disebabkan pindah kerja. Hal ini juga terjadi pada karyawan yang bekerja di CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu. Adapun data tingkat perputaran (*turn over*) karyawan CV. Karya Mina

Putra Rembang Devisi Kayu untuk periode 2007, 2008, 2009 ditunjukkan oleh tabel 1.4 di bawah.

**Tabel 1.4**  
**Tingkat Perputaran *Turn Over* Karyawan**  
**CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu**  
**Periode 2007-2009**

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Tingkat Perputaran ( <i>Turn Over</i> ) Karyawan	Persentase (%)
1	2007	451	31	6,87
2	2008	451	21	4,65
3	2009	451	26	5,76

Sumber: Data *Turn Over* CV. Karya Mina Putra Rembang, 2007-2009

Data yang diperoleh dari CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu menunjukkan *turn over* karyawan selama 3 (tiga) tahun terakhir yaitu dari tahun 2007 s/d 2009 adalah pada tahun 2007 tingkat perputaran (*turn over*) karyawan adalah 31 orang, tahun 2008 tingkat perputaran (*turn over*) karyawan adalah 21 orang, dan tahun 2009 tingkat perputaran (*turn over*) karyawan adalah 26 orang. Sedangkan yang menjadi keinginan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu dalam perputaran (*turn over*) karyawan adalah sebesar 5% dalam satu tahun dengan jumlah karyawan sebanyak 451 orang karyawan. Mengingat betapa pentingnya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan di atas, maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu”**.

## **1.2. Rumusan Permasalahan**

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Dalam dunia usaha, mempertahankan konsumen atau pelanggan jauh lebih sulit daripada mendapatkan konsumen baru. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah, penelitian yang dilakukan oleh Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon, dengan menggunakan variabel penelitian kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan M, dan Wahyuddin (2004) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Penelitian, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta, dengan menggunakan variabel penelitian kepemimpinan, motivasi, pelatihan, lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa secara parsial pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan dan motivasi

tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Joko Purnomo (2007), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara, dengan menggunakan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja fisik sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan menggunakan analisis regresi berganda, diperoleh hasil bahwa secara parsial hanya kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari uraian tersebut diatas dapat diindikasikan bahwa faktor kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka pertanyaan peneliti yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Mina Putra Rembang?
2. Apa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Mina Putra Rembang?
3. Apa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Mina Putra Rembang?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan**

#### **1. Tujuan**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Mina Putra Rembang
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Mina Putra Rembang
- c. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Mina Putra Rembang

#### **2. Kegunaan**

##### **a. Bagi Perusahaan**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu mengembangkan pemikiran bagi CV. Karya Mina Putra Rembang sebagai masukan dalam pertimbangan untuk pengambilan keputusan / kebijaksanaan oleh pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

##### **b. Bagi Fakultas**

Diharapkan dapat menambah kepustakaan dan menjadi bacaan yang bermanfaat bagi pembaca khususnya fakultas ekonomi program studi manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan dan pengalaman penulis apabila tujuan / praktek diperusahaan dan memperluas cakrawala ilmu terutama dalam hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok (organisasi) dalam waktu tertentu. Dalam beberapa literatur, istilah kinerja dikenal pula dengan istilah prestasi kerja. Simamora (1997) mengatakan bahwa kinerja merupakan proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Output yang dihasilkan sebagaimana yang dikatakan Simamora di atas dapat berupa fisik maupun non fisik. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, pihak badan usaha dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh badan usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

#### **Penilaian Kinerja**

Hani Handoko (2001) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan.

Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Gomes (2000), ukuran performansi yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Kriteria-kriteria yang sifatnya subyektif, seperti sikap, kreativitas, dan kerja sama, menghasilkan pengukuran yang kurang konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi, dan bagaimana pengukuran itu dilakukan.

Gomes (2000) mengemukakan beberapa tipe kriteria kinerja karyawan sebagai berikut :

1. *Quantity of work*; yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
2. *Quality of work*; yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya
4. *Creativeness*; yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
5. *Cooperative*; yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*; yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja;
7. *Initiative*; yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;



8. *Personal qualities*; yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

### **2.1.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Prawirosentono (1999) berpendapat manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan diharapkan bertambah baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu penilaian kinerja membuat karyawan mengetahui posisi dan peranannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini justru akan menambah motivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi di masa mendatang. Penilaian kinerja karyawan pada umumnya dilakukan dengan tujuan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa serta kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

Manfaat penilaian kinerja karyawan juga sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan serta menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi. Selain itu juga dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik serta mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

### **2.1.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Hani Handoko (1999), manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus, dan kompensasi bentuk lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing departemen sumber daya manusia.

#### 7. Ketidakakuratan informal

Kinerja yang jelas mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

#### 8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

### 2.1.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Bernardin (1993) terdapat beberapa kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality*. Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity*. Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness*. Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Need for supervision*. Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
5. *Interpersonal impact* Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

## 2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mencapai sasaran organisasi. Menurut pendapat Josep C. Rost dalam (Triantoro Safaria, 2004) Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok. Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan, sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan.

Menurut Kartini Kartono (1994) perbedaan-perbedaan tersebut antara lain dalam; pendapat dan uraiannya, metodologinya, intepretasi yang diberikan dan kesimpulan yang ditarik. Menurut M. Thoha (2008) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan antara lain:

### 1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

Sehubungan dengan hal tersebut, Keith Davis (dalam Kartini Kartono, 1994) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu:

- a. Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.
- d. Sikap dan hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

## 2. Teori Situasional dan Model Kontingensi.

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Menurut Fred Fiedler, kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan

dalam situasi yang tepat. Sehubungan dengan hal tersebut Fiedler (dalam Abi Sujak, 1990:10) mengelompokkan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan).

Dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota sebagai teman sekerja.

- b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Dalam gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya. Sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

3. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Dalam teori Jalan Kecil-Tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya. Berdasarkan hal tersebut, House (dalam M. Thoha, 1996:259) dalam Path-Goal Theory memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif.

Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

b. Kepemimpinan yang mendukung.

Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

c. Kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

### **2.2.1 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Siagian (1999) dalam Amirullah dan Budiyono (2004) mengemukakan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu :

1. Fungsi Penentu Arah

Dalam fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin agar dapat mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada, agar arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya dapat tercapai sedemikian rupa.

## 2. Fungsi Juru Bicara

Pemimpin berperan sebagai penghubung antar organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan dan instansi pemerintah yang terkait.

## 3. Fungsi Komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator dalam hal ini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

## 4. Fungsi Mediator

Pemimpin dalam fungsi ini dituntut sebagai mediator yang rasional, objektif dan netral atas konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi.

## 5. Fungsi Integrator

Pada hierarki puncak organisasi diperlukan seorang integrator. Dalam hal ini yang dimaksud sebagai integrator itu adalah pemimpin. Peran pemimpin sebagai integrator sangat diperlukan dalam sebuah organisasi agar dapat menghambat timbulnya sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak.

### **2.2.2 Sifat Kepemimpinan**

Sifat kepemimpinan yang sukses dapat dijelaskan sebagai berikut (Amirullah dan Budiyo, 2004) :

#### 1. Watak dan kepribadian yang terpuji

Seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji, agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya.



2. Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Pemimpin harus mendengarkan pendapat bawahan dan mempunyai keinginan untuk membantu bawahan menimbulkan dan mengembangkan keterampilan yang dimiliki mereka agar karir mereka meningkat.

3. Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga dituntut untuk memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4. Intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi guna menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5. Berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6. Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi. Lugas dalam arti bersifat apa adanya namun konsisten pendiriannya.

Stogdil dalam bukunya *Personal Factor Associated With Leadership* yang dikutip oleh A. Lee dalam bukunya *Managing Theories and Prescriptions* menyatakan bahwa pimpinan harus mempunyai kelebihan (Kartini Kartono, 2008), yaitu:

1. Kapasitas yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *Verbal Facilitid*, keaslian, kemampuan menilai.
2. Prestasi / *Achievement* yaitu ilmu pengetahuan, gelar keserjanaan, dan lain-lain.
3. Tanggungjawab yaitu kemandirian, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
4. Partisipasi yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, maupun bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status yaitu meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenang.

### **2.3. Motivasi**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahas latin, yakni *Movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Ada macam-macam rumusan untuk istilah motivasi, antara lain; menurut Mitchell dalam Winardi (2004) mengartikan motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang meyebabkan timbulnya, diarahkan dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Menurut Gary Dessler (1997) banyak telaah yang memperlihatkan bahwa orang lebih setia kepada pekerjaan mereka bila partisipasi mereka dihargai dan didorong.

Sejalan dengan pendapat tersebut beberapa teori yang dapat diangkat dalam kajian ini antara lain adalah:

- a. Teori Motivasi Klasik, teori ini dikemukakan F.W. Taylor.

Konsepsi dasar yang dikemukakan dalam teori klasik ini adalah bahwa seseorang akan bekerja dengan baik apabila orang tersebut berkeyakinan akan memperoleh imbalan yang langsung berkaitan dengan kerjanya.

Teori di atas menunjukkan bahwa motivasi berkaitan dengan upah tenaga kerja artinya bahwa besar kecilnya dorong (motif) seseorang dalam melakukan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh besar kecilnya imbalan yang secara langsung akan diterima. Semakin besar upah/imbalan langsung yang akan diterima oleh pekerja maka akan semakin besar dorong atau motivasi seseorang tersebut dalam melakukan pekerjaan.

- b. Teori Motivasi Kebutuhan, teori ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow.

Atas dasar teori ini, bahwa manusia termotivasi untuk berperilaku atau melakukan kegiatan karena adanya berbagai kebutuhan hidup. Abraham Maslow memandang bahwa manusia termotivasi karena lima kebutuhan yang tersusun sebagai sebuah hierarki. Manusia akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang paling kuat baginya pada suatu saat tertentu. Kuatnya suatu kebutuhan tergantung dari situasi yang sedang berjalan dan pengalaman individu itu, mulai dari kebutuhan fisik yang paling mendasar harus dipenuhi untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Hirarki kebutuhan tersebut umumnya dipenuhi secara sistematis, artinya bahwa kebutuhan yang sudah dipenuhinya akan ditinggalkan untuk memenuhi

kebutuhan pada tingkatan berikutnya yang berada pada tingkatan lain. Demikian seterusnya pola ini akan dijalankan. Dengan demikian apabila kebutuhan yang satu telah dipenuhi manusia akan termotivasi memenuhi kebutuhan yang lainnya.

Konsepsi hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh A. Maslow adalah sebagai mana berikut :

1. Kebutuhan aktualisasi diri pemenuhan diri (*self actualization needs*)

Teoritis : penggunaan potensi diri, pertumbuhan, perkembangan diri

Terapan : menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan kreatif, pengembangan ketrampilan

2. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*)

Teoritis : status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan

Terapan : kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status, symbol, pengakuan, jabatan 'strokes', penghargaan

3. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Teoritis : cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan dan sosialisasi

Terapan : kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.

4. Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*)

Teoritis : perlindungan dan stabilitas

Terapan : pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, sistem penanganan keluhan

#### 5. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Teoritis : makan, minum, perumahan, seks, istirahat,

Terapan : ruang istirahat, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat *on the job*.

### 2.4. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang fisik di sekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya (Nitisemito, 1996). Sedangkan menurut (Marbun, 2003), Lingkungan kerja adalah semua faktor fisik, psikologis, sosial jaringan dan hubungan yang berlaku dalam organisasi dan terpengaruh terhadap karyawan.

Menurut Ahyari (1999) Lingkungan kerja didalam perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau aspek pembentuk lingkungan kerja yang lebih terperinci. Adapun beberapa bagian tersebut adalah pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan didalam perusahaan yang bersangkutan.

#### 1. Pelayanan Karyawan

Pelayanan karyawan yang kurang pada tempatnya akan mengakibatkan berbagai macam kerugian dari perusahaan yang bersangkutan. Apabila manajemen perusahaan memberikan pelayanan karyawan kurang dari semestinya, menganggap bahwa para karyawan adalah semata-mata faktor produksi, maka para karyawan yang bekerja pada perusahaan yang

bersangkutan tersebut akan kehilangan motivasi dan gairah kerja yang baik. Sebagai akibatnya para karyawan akan menyelesaikan beban tugas yang diberikan kepadanya tanpa usaha untuk mengadakan perbaikan terhadap cara kerja dan hasil kerja yang dicapainya selama ini, melainkan asal selesai saja. Dengan demikian maka para karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan ini tidak akan mengalami kemajuan dan perkembangan yang positif di dalam pelaksanaan penyelesaian kerja di dalam perusahaan tersebut. Demikian pula dengan rasa tanggungjawab dari para karyawan perusahaan ini. Tanggungjawab yang ada pada para karyawan pada umumnya rendah dan saling mencari kesalahan yang ada pada pihak lain. Keadaan semacam ini sebenarnya bermula dari ketidakpuasan para karyawan perusahaan atas perlakuan manajemen perusahaan di mana mereka bekerja.

## 2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja di dalam perusahaan merupakan faktor yang cukup penting dalam pelaksanaan proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan tersebut. Kondisi kerja sering kali disalahtafsirkan dengan lingkungan kerja dalam perusahaan. Sebenarnya kondisi kerja ini hanya merupakan salah satu bagian saja dari lingkungan kerja dalam perusahaan, yang dimaksud dengan kondisi kerja ini adalah merupakan kondisi yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan disaat perusahaan tersebut didirikan. Sejalan dengan pendirian perusahaan ini, manajemen perusahaan selayaknyalah apabila memperhatikan kondisi kerja karyawan yang tepat, sehingga para karyawan perusahaan tersebut dapat

bekerja dengan baik. Perencanaan kondisi kerja ini akan dilaksanakan selaras dengan perencanaan layout perusahaan yang didirikan perusahaan tersebut, oleh karena kondisi kerja ini berhubungan erat dengan layout perusahaan.

Beberapa macam kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan ini adalah penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan serta keamanan kerja dalam perusahaan yang bersangkutan. Masing-masing jenis kondisi kerja ini perlu dipersiapkan dan direncanakan dengan baik oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan, sehingga diperoleh kenyamanan kerja yang memadahi bagi para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Tujuan perencanaan kondisi kerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan bukannya untuk tujuan-tujuan yang lain, misalnya kemewahan, gengsi perusahaan dan lain sebagainya. Perencanaan kondisi kerja dalam perusahaan ini juga harus sejalan dan serasi dengan perencanaan layout perusahaan, karena beberapa kondisi kerja ini akan dipengaruhi oleh bentuk dan suasana perusahaan.

### 3. Hubungan Karyawan

Penciptaan dan pengarahannya terhadap hubungan para karyawan yang baik dalam perusahaan akan sangat diperlukan di perusahaan. Hubungan karyawan yang baik akan dapat menimbulkan rasa aman terhadap para karyawan yang bersangkutan di dalam pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh para karyawan tersebut. Disamping hal tersebut, dengan adanya hubungan karyawan di dalam perusahaan yang baik, maka para

karyawan akan dapat menghindarkan diri dari konflik-konflik yang mungkin timbul di dalam perusahaan tersebut. Terdapatnya konflik antar karyawan yang sering terjadi didalam perusahaan yang bersangkutan akan dapat menimbulkan berbagai macam kecurigaan dari perusahaan yang bersangkutan. Konflik ini selain akan dapat menurunkan tingkat produktivitas kerja para karyawan perusahaan juga akan dapat mengakibatkan terjadinya kerusakan pada alat-alat atau fasilitas yang ada pada perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

#### **2.4.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

##### **1. Lingkungan kerja fisik**

Nitisemito (1999) menyatakan ada beberapa faktor lingkungan kerja yang perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

##### **a. Kebersihan**

Lingkungan yang bersih mempengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan lingkungan yang bersih, selain menyehatkan juga menimbulkan rasa senang, sehingga akan memicu karyawan dalam melaksanakan tugasnya.



b. Penerangan

Penerangan cukup, tetapi tidak menyilaukan. Penerangan disini tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga termasuk penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas sering kali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup. Apalagi bila pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.

c. Pertukaran Udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apabila dalam ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan kelelahan pada karyawan.

d. Kebisingan

Kebisingan mengganggu konsentrasi. Dengan adanya kebisingan maka akan mengganggu konsentrasi karyawan, sehingga akan menimbulkan kesalahan atau kerusakan.

e. Pewarnaan

Pewarnaan harus dihubungkan dengan kejiwaan dan tujuan yang ingin dicapai. Kita ketahui bahwa warna dapat mempengaruhi terhadap kejiwaan manusia. Oleh karena itu ruang kerja hendaknya dipilih warna yang dingin/lembut misalnya coklat muda, krem, abu-abu muda, hijau muda dsb.

f. Jaminan Keamanan

Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan akan mendorong semangat dan gairah kerja

karyawan. Yang dimaksud rasa aman ini adalah rasa aman menghadapi hari tua. Oleh karena itu, perlu jaminan masa depan, salah satunya dengan pensiun.

## 2. Lingkungan kerja Psikologis

Gibson dan Ivanevich (1997), menyatakan bahwa "persepsi terhadap lingkungan kerja merupakan serangkaian hal dari lingkungan yang dipersepsikan oleh orang-orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi dan mempunyai peranan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku karyawan". Ada lima aspek persepsi terhadap lingkungan psikologis, yang mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggungjawab kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa karyawan mengerti tanggungjawab mereka serta bertanggungjawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pimpinan, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerjasama kelompok kerja, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar, anatar teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah, penelitian yang dilakukan oleh Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon, dengan menggunakan variabel penelitian kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan M, dan Wahyuddin (2004) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta, dengan menggunakan variabel penelitian kepemimpinan, motivasi, pelatihan, lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa secara parsial pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Joko Purnomo (2007), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara, dengan menggunakan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja fisik sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan menggunakan analisis regresi berganda, diperoleh hasil bahwa secara parsial hanya kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## Penelitian Terdahu

**Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu**

Peneliti (tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon	X1 = Kepemimpinan X2 = Lingkungan Kerja Fisik X3 = Kompensasi Y = Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.
Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2004)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta	X1 = Kepemimpinan X2 = Motivasi X3 = Pelatihan X4 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Secara parsial pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan dan Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan,

				motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Joko Purnomo (2007)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara	X1 = Kepemimpinan X2 = Motivasi X3 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja	Regresi Berganda	Secara parsial hanya kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

## **2.6. Kerangka Pemikiran**

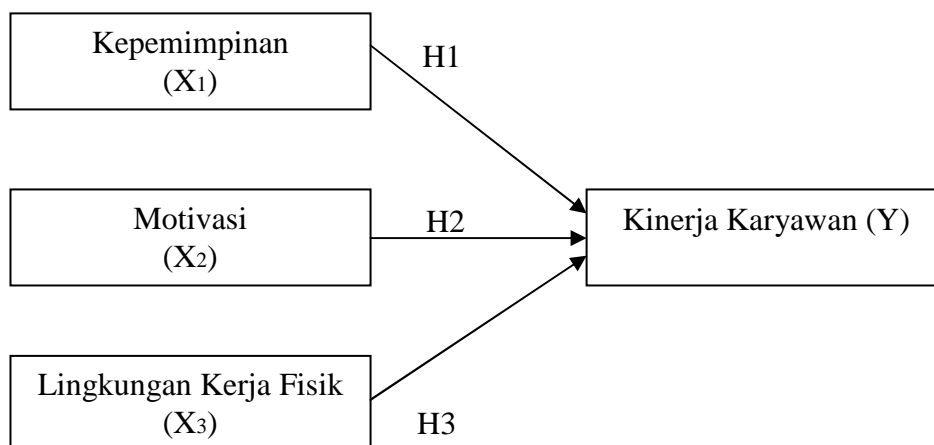
Berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada proses ini fungsi pemimpin mempunyai peran yang sangat erat menentukan dalam pelaksanaan organisasi perusahaan, karena pemimpin merupakan titik sentral didalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada untuk terciptanya suatu tujuan perusahaan. Seperti telah kita ketahui bahwa karyawan adalah manusia biasa yang memiliki berbagai keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Di lain pihak perusahaan juga menginginkan karyawannya untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Peranan pimpinan untuk memotivasi kerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pekerja harus mampu menangkap berbagai dorongan yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat memacu motivasi kerjanya disamping juga meningkatkan kemampuan kinerjanya. Selain itu lingkungan kerja didalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan.

Lingkungan kerja yang memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian maka jelas dengan adanya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja fisik yang baik, maka kinerja karyawan juga akan baik, sehingga tujuan

perusahaan akan dapat mudah tercapai, dari uraian di atas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2011

## 2.7. Pengembangan Hipotesis

### 2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Josep C. Rost dalam (Triantoro Safaria, 2004) Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Eka Idham Iip K Lewa dan Subowo (2005) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon, diperoleh hasil kepemimpinan,



berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Jadi hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.6.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan yang termotivasi yang memiliki visi yang jelas dari pentingnya kualitas jasa terhadap perusahaan seharusnya dapat memberikan kualitas jasa (kinerja) yang tinggi (Bowen dan Lawler, 1992). Djumino dan M.Wahyudin (2002) menyatakan bahwa motivasi berhubungan positif dengan kinerja. Jadi hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.6.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya (Nitisemito, 1996). Penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda dan M, dan Wahyuddin (2004) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Penelitian, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta, diperoleh hasil bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3 : Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Variabel Independen

Tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini digunakan tiga variabel independen (bebas), yaitu kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan lingkungan kerja Fisik (X3).

b) Variabel dependen

Tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independent (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini, kinerja karyawan merupakan variabel dependen (terikat), yang dilambangkan dengan Y.

##### **3.1.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional merupakan penentuan *construct*, sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indriantoro,1999:69) adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Sumber</b>	<b>Indikator</b>
Kepemimpinan (X1)	Suatu sikap yang dimiliki oleh kepala bagian agar dapat mempengaruhi serta mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja sama melaksanakan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.	Javidan, Mansour dan David A. Waldman (2003), dalam Fuad Mas'Ud (2004),	a. Energy dan keteguhan hati b. Visi c. Menantang dan Mendorong d. Mengambil resiko e. Kesetiaan f. Harga diri (Self-Esteem)
Motivasi (X2)	Kebutuhan manusia untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki.	Perrek, Udai (1985), dalam Fuad Mas'Ud (2004)	a. Prestasi Kerja b. Pengaruh c. Pengendalian d. Ketergantungan e. Perluasan f. Afiliasi
Lingkungan Kerja Fisik (X3)	Segala sesuatu yang fisik di sekitar para pekerja dan dapat memepengaruhi	Manajemen Produksi (Perencanaan	a. Pewarnaan ruang kerja b. Kebersihan

	dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankanya.	Sistem Produksi). Drs. Agus Ahyari (1999)	c. Penerangan d. Jaminan keamanan e. Kebisingan
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha.	Tsui, Anne S., Jone L. Pearce dan Lyman W. Porter (1997) dalam Fuad Mas'Ud (2004)	a. Kuantitas kerja b. Kualitas kerja c. Efisiensi d. Standar kualitas e. Kemampuan karyawan f. Ketepatan g. Kreatifitas

### 3.2 Penentuan Sampel

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada karakteristik tertentu sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam penelitian (Sugiyono, 2005 : 57). Karakteristik tersebut adalah karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu yang memiliki masa kerja minimal satu tahun di CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu dengan total seluruh karyawan sebanyak 451 karyawan.

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro 2002). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu yang berjumlah 451 orang.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi dan jumlahnya lebih sedikit dari populasinya. (Djarwanto dan Subagyo, 2000).

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan di gunakan maka, penulis memakai rumus Slovin (Umar, 2004) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{451}{1 + 451 \cdot 0,10^2} = 81,85$$

n = Sampel.

N = Populasi.

e = Tingkat kesalahan. Dalam penelitian ini "e" ditetapkan sebesar 10 %.

Atas dasar perhitungan di atas, maka sampel yang diambil adalah berjumlah 81,85 orang, dibulatkan menjadi 82 responden agar hasil dari penelitian ini dapat lebih fit.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) (Indriantoro, 1999). Teknik yang dipergunakan untuk pengumpulan data primer

dilakukan dengan alat kuesioner kepada responden dengan memberikan panduan dan tata cara pengisian kuesioner.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada karyawan CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu dengan prosedur : (1). Membagikan kuesioner, (2). Responden diminta mengisi kuesioner pada lembar jawaban yang telah disediakan sambil ditunggu hasilnya, (3). Kemudian lembar kuesioner dikumpulkan, diseleksi, disortir, diolah, dan kemudian dianalisis.

### **3.5 Metode Analisis**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.5.1 Uji Kualitas Data**

##### 1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2006 ).

Uji validitas dianalisis dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung (pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*) dengan  $r$  tabel ( $df = n-k$ ). Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka dinyatakan valid, dan jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka dinyatakan tidak valid.

## 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2006 : 41). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel, jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Nunnally, 1967 dalam Imam Ghazali, 2006).

### 3.5.2 Uji asumsi klasik

Dalam melakukan uji asumsi klasik langkah-langkah yang digunakan adalah :

#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal/tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Caranya adalah dengan melihat gambar *Normal Probability Plot*. Data dapat dikatakan normal jika titik data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Selain itu normalitas juga dapat dilihat dengan menggunakan kurva histogram. Data dapat dikatakan normal jika bentuk kurva memiliki kemiringan yang cenderung imbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan, dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna (Nugroho, 2005).

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghozali (2006) Uji Heteroskedestisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan 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 Heteroskidastisitas.

Cara memprediksi ada tidaknya Heteroskedastisitas pada suatu model dapat di lihat dari gambar *scatterplot*.

Dasar analisis :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskidastisitas.

## 3) Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka



variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independent yang nilai korelasi antar sesama variabel independent sama dengan nol.

Dekeksi multikolonieritas pada suatu model dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai *Cut Off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai VIF > 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinearitas yang masih dapat ditolerir (Imam Ghazali, 2006).

### **3.6. Analisis Regresi Linier Berganda**

Regresi bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang dipengaruhi disebut variabel tergantung atau dependen, sedangkan variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas atau variabel independen (Nugroho, 2005).

Analisis Regreasi Linier Berganda :

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

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Motivasi

X<sub>3</sub> = Lingkungan Kerja

b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub> = koefisien regresi

a = konstanta

e = *error*

Dalam analisis ini teknik mencari regresi berganda dengan menggunakan out put program SPSS (*statistical package for social sciences*) pada tabel *coefficients*.

### 3.7. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependent. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti

menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R<sup>2</sup> pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R<sup>2</sup>, nilai Adjusted R<sup>2</sup> dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model (Imam Ghozali, 2006).

Dalam analisis ini teknik mencari koefisien determinasi dengan menggunakan *out put* program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) pada tabel *Model Summary* bagian *Adjusted R square*.

### 3.8. Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel bebas secara satu persatu ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Rumus uji t adalah

$$t_o = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Di mana :

To = t hitung

Bi = koefisien regresi

Sbi = standart error

Kriteria pengujian :

1. Menentukan taraf nyata (*level of significant*) sebesar 0,05 atau (5%).
2. Menentukan derajat kebebasan (df) dimana  $df = n-2$ .
3. Menentukan formula Ho dan Ha

$H_0 = \beta = 0$ , Artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja Fisik (X3), terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a = \beta > 0$ , Artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 4. Keputusan / kesimpulan pengujian

Jika  $t_{hitung} > t_{table}$ , maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah diterima.

Jika  $t_{hitung} < t_{table}$ , maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah ditolak.

#### b.Uji F

Dalam penelitian ini mengandung uji F, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja fisik (X3), terhadap kinerja karyawan (Y).

Rumus uji F :

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-1-K)}$$

Di mana :

$R^2$  = koefisien korelasi berganda dikuadratkan

$n$  = jumlah sample

$k$  = jumlah variabel bebas

Kriteria pengujian:

1. Menentukan taraf nyata (*level of significant*) 0,05 atau (5%).
2. Menentukan derajat kebebasan (df) F tabel = 2 ; n-k-1.
3. Menentukan formulasi Ho dan Ha.

$H_0 = \beta = 0$  artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a = \beta > 0$ , artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

4. Keputusan / Kesimpulan pengujian

Jika  $F$  hitung  $>$   $F$  table, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah diterima.

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X1), motivasi (X2), lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah ditolak.

c. Uji  $R^2$  (koefisien determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan.

Dari koefisien determinasi ini ( $R$ ) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y.