

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
UNIVERSITAS JAYABAYA**

**Tesis**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)

**Oleh:**

**ASEP SAEPULLAH**

**2016010162011**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JAYABAYA**

**JAKARTA**

**2019**

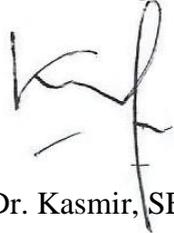
**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA UNIVERSITAS  
JAYABAYA**

**Tesis**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)

Jakarta, Mei 2019

Pembimbing I



Dr. Kasmir, SE., MM

Pembimbing II



Dr. Jakfar, SE.,MM

Direktur

Program Pascasarjana



Letjen TNI (Purn) Prof. Dr. Syarifudin Tippe, M.Si

Ketua Program

Magister Manajemen



Dr. Kasmir, SE., MM



**MAGISTER MANAJEMEN PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JAYABAYA  
JAKARTA**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Asep Saepullah  
NIM : 2016010162011  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja  
Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas  
Jayabaya

Menyatakan bahwa tesis ini adalah murni hasil karya sendiri, apabila mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenakan sanksi pembatalan tesis ini, apabila terbukti melakukan tindakan plagiat.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yang membuat pernyataan

Asep Saepullah  
NIM 2016010162011

## ABSTRAK

*Asep Saepullah NIM : 2016010162011*

*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Jayabaya*

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) karyawan pada Universitas Jayabaya.*

*Hipotesis yang diuji adalah: (1) terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja; (2) terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja; dan (3) terdapat pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja.*

*Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif kuantitatif survei dengan menggunakan teknik korelasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Universitas Jayabaya Kampus A . Dengan sampel sebanyak 50 karyawan. Penelitian ini dilaksanakan pada Universitas Jayabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, (1) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja memiliki kontribusi yang paling kuat sebesar 48,40%, sedangkan 51,60% lainnya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. (2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja memiliki kontribusi yang paling kuat sebesar 27,30%, sedangkan 72,70% lainnya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam dalam penelitian ini, (3) Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja memiliki kontribusi yang paling kuat sebesar 50,30%, sedangkan 49,70% lainnya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.*

*Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja para karyawan.*

*Kinerja diasumsikan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja yang berkaitan di Universitas Jayabaya. Kesimpulan penelitian ini membuktikan bahwa kinerja dipengaruhi secara bersama-sama oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja.*

*Kata Kunci: Kinerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, Universitas Jayabaya*

## ABSTRACT

*Asep Saepullah NIM : 2016010162011*

*The Effect Of Leadership And Work Environment On The Job Performance Of Employees At University Of Jayabaya*

*This study aims to analyze and examine the effect of leadership (X1) and work environment (X2) on job performance (Y) for employee at University of Jayabaya. Hypotheses tested were: (1) leadership had an influence on job performance; (2) work environment had an influence on job performance; and (3) leadership and work environment simultaneous influence on job performance.*

*This study used quantitative research methods associative survey using correlation analysis techniques. The population in this study were employees of University of Jayabaya Campus A. and consisting of fifty employees. The data we collected separately by the respondents filling some questioners. The correlation technique was applied to analyze the data which had been previously treated with the regression and correlation procedure.*

*The results showed that, (1) the influence of leadership on job performance to possess the most powerful contribution of 48.40%, while 51.60% is determined by other factors that are not included in this research. (2) The influence of the work environment on job performance to possess the most powerful contribution of 27,30%, while 72,70% is determined by other factors that are not included in this research. (3) the possess the most powerful contribution of 50,30%, while 49,70% is determined by other factors that are not included in this research.*

*The implications of this study indicate that the application of effective of leadership and good work environment will improve the jobperformance of the employess.*

*The job performance is assumed to be positively affected by the leadership and work environment that pertain in University of Jayabaya. The result proved that the job performance was simultaneous affected by the leadership and work environment.*

*Keywords: Job performance, leadership, work environment, University Of Jayabaya*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Mahakuasa, atas segala nikmat dan karunia-Nya pada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Jayabaya (2019)**.

Tesis ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Pascasarjana Universitas Jayabaya.

Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, maka sudah sepantasnyalah saya mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penulisan tesis ini. Secara khusus pada kesempatan ini saya menghaturkan rasa terimakasih kepada: **Dr. Kasmir, SE., MM dan Dr. Jakfar, SE.,MM**, selaku pembimbing I dan II yang telah membimbing dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini dari awal hingga tesis ini dapat diselesaikan.

Saya juga berterimakasih kepada Rektor Universitas Jayabaya **Prof. H. Amir Santoso, M.Soc, Sc, PhD.**, Direktur Pascasarjana Universitas Jayabaya **Letjen TNI (Purn). Dr. Syarifudin Tippe, MSi**, beserta segenap jajaran yang telah berupaya memberikan pelayanan yang baik kepada kami semua. Tak lupa saya berterima kasih kepada Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya

Manusia **Dr. Kasmir, S.E., M.M.** beserta jajarannya, seluruh staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Jayabaya, tak terlupakan kepada kakanda Dr. H.Sahid Suhandi Aziz, MM beserta Keluarga Besar saya yang telah memberikan dorongan dan doanya, juga rekan-rekan mahasiswa yang telah menaruh simpati dan bantuan sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini, semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan dijadikan semuanya sebagai Amal Ibadah, Amin.

Dalam kesempatan ini juga saya mengucapkan banyak terimakasih kepada Istri dan Anak-anaku yang telah memberikan kesempatan dan kebebasan waktu kepada peneliti untuk menyelesaikan Program Magister, yang setidaknya dapat mengganggu jam kerja yang ditugaskan kepada peneliti.

Kepada rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana S2 Universitas Jayabaya, yang selalu memberikan bantuan dan motivasi sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.

Mudah-mudahan tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangsih dalam peningkatan kinerja karyawan Universitas Jayabaya.

Jakarta, April 2019

**Asep Saepullah**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iii-iv
KATA PENGANTAR	v-vi
DAFTAR ISI	vii-xi
DAFTAR TABEL	xii-xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

Halaman

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	10
1.3. Batasan Masalah.....	11
1.4. Rumusan Masalah .....	11
1.5. Tujuan Penelitian.....	12
1.6. Kegunaan Penelitian.....	12

### **BAB II KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

2.1. Kajian Pustaka .....	14
2.1.1. Kinerja .....	14
2.1.1.1. Pengertian Kinerja .....	16
2.1.1.2. Faktor-Faktor Kinerja .....	17
2.1.2. Kepemimpinan.....	25
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan .....	25
2.1.2.2. Teori Perilaku Kepemimpinan.....	27
2.1.2.3. Indikator Kepemimpinan .....	30

2.1.2.4. Faktor-Faktor Perilaku Kepemimpinan .....	31
2.1.3. Lingkungan Kinerja.....	32
2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kinerja.....	32
2.1.3.2. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja.....	33
2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	40
2.3. Kerangka Pemikiran .....	41
2.4. Hipotesis Penelitian .....	42

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
3.2. Metode Penelitian.....	44
3.3. Variabel Penelitian .....	45
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	45
3.5. Populasi Dan sampel Penelitian .....	46
3.5.1. Populasi Dan sampel Penelitian.....	47
3.5.2. Sampel Penelitian .....	47
3.6. Metode Pengumpulan Data .....	48
3.6.1 Jenis Data .....	48
3.6.2 Data Sekunder .....	49
3.7. Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.8. Teknik Analisis Data.....	50

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Deskripsi Umum Obyek Penelitian.....	60
---	----

4.1.1. Profil Responden .....	60
4.1.2 Visi Dan Misi .....	63
4.1.3 Program Pendidikan .....	64
4.1.4. Profil Responden .....	65
1. Jenis Kelamin .....	65
2. Usia.....	67
3. Pendidikan.....	69
4. Lama Kerja.....	70
4.1.5. Analisis Tanggapan Responden .....	71
4.1.5.1. Jawaban Reponden Mengenai Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	71
4.1.5.2. Jawaban Responden Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) .....	81
4.1.5.3. Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y) .....	84
4.2. Pengujian Persyaratan Analisis .....	90
1. Pengujian Validitas Instrumen Dan Pengujian Reliabilitas Instrumen	90
a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	90
b. Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ).....	92
2. Uji Asumsi Klasik .....	94
a. Uji Normalitas Data.....	95
b. Uji Heterokedatisitas .....	96
c. Uji Multicoleration .....	96
4.3. Pengujian Hipotesis .....	97
4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Jayabaya .....	98

1. Analisis Koefisien Korelasi Sederhana .....	99
2. Koefisien Determinasi (Koefisien Penentu).....	100
3. Analisis Regresi Linier Sederhana .....	101
4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial (Uji t).....	102
4.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Univeristas Jayabaya .....	104
1. Analisis Koefisien Korelasi Sederhana .....	104
2. Koefisien Determinasi (Koefisien Penentu).....	105
3. Analisis Regresi Linier Sederhana .....	106
4.3.3. Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Jayabaya .....	108
1. Analisis Koefisien Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi .....	108
2. Analisis Regresi Linier Berganda .....	110
3. Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (uji F).....	112
4.4. Pembahasan .....	112
4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Jayabaya .....	112
4.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Jayabaya .....	113
4.4.3. Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Jayabaya .....	114

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....116

5.2. Saran.....119

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kuantitas .....	3
Tabel 1.2 Kualitas .....	4
Tabel 1.3 Tanggung Jawab.....	4
Tabel 1.4 Pelaksanaan Tugas .....	5
Tabel 2.1 Hail Penelitian Yang Relevan .....	40
Tabel 3.4.1 Operasional variabel dan skala pengukuran.....	46
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan .....	68
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	70
Tabel 4.5 Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan.....	71
Tabel 4.6 Jawaban Responden Lingkungan Kerja .....	81
Tabel 4.7 Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan.....	85
Tabel 4.8 Rekapitulasi Nilai r Untuk Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	91
Tabel 4.9 Rekapitulasi Nilai r Untuk Uji Validitas Instrumen Variabel .....	
Lingkungan Kerja ( $X_2$ ).....	92
Tabel 4.10 Rekapitulasi Nilai r Untuk Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja . Karyawan (Y).....	93

Tabel 4.11 Uji Multikolinierity .....	97
Tabel 4.12 Perhitungan Koefisien Korelasi Variabel $X_1$ terhadap Y .....	99
Tabel 4.13 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai $r$ X atas Y .....	99
Tabel 4.14 Nilai Koefisien Determinasi Antara Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	100
Tabel 4.15 Regresi Linier Sederhana Antara Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	101
Tabel 4.16 Analisis Varians Regresi Linier $X_1$ terhadap Y .....	102
Tabel 4.17 Perhitungan Koefisien Korelasi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	104
Tabel 4.18 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai $r$ X atas Y .....	105
Tabel 4.19 Nilai Koefisien Determinasi Antara Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	105
Tabel 4.20 Regresi Linier Sederhana Antara Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	106
Tabel 4.21 Analisis Varians Regresi Linier $X_2$ terhadap Y .....	107
Tabel 4.22 Perhitungan Koefisien Korelasi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	108
Tabel 4.23 Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai $r$ X atas Y .....	109
Tabel 4.24 Regresi Linier Sederhana Antara Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	1

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Kuadran Kepemimpinan Universits Ohaio .....29
Gambar 4.1	Jenis Kelamin .....66
Gambar 4.2	Usia .....67
Gambar 4.3	Pendidikan.....69
Gambar 4.4	Lama Pendidikan.....70
Gambar 4.5	Normalitas Data .....95
Gambar 4.6	Uji Heteroskedastisitas.....96

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Instrumen Penelitian .....	79
Lampiran 2: Hasil Uji Coba Instrumen .....	86
Lampiran 3: Data Hasil Penelitian .....	91
Lampiran 4: Perhitungan Dasar Statistik .....	94
Lampiran 5: Pengujian Persyaratan Analisis Data .....	102
Lampiran 6: Uji Hipotesis .....	113

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien, guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi 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. Tingkat keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Perusahaan dengan kinerja yang baik, mempunyai efektivitas

dalam menangani produksi, sumber daya manusianya, menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individual maupun organisasional (Amstrong, 2004: 25).

Peran karyawan bagi Perguruan Tinggi sangat penting. Perubahan istilah dari tenaga penunjang menjadi tenaga kependidikan merupakan bentuk pengakuan bahwa peran para administrasi umum, tenaga administrasi akademik, pranata laboratorium, pustakawan, pengelola keuangan, dan aspirasi sangat menentukan proses kependidikan di Perguruan Tinggi. Baik dosen maupun mahasiswa tidak bisa bekerja sendiri, mereka sangat membutuhkan pelayanan karyawan untuk kegiatan akademisnya. Karena itu Universitas Jayabaya harus merencanakan program perbaikan kinerja secara terus menerus yang dilakukan dengan mempertimbangkan pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja. Perencanaan program atau proyek perbaikan kinerja selalu tidak mudah sehubungan masih banyak karyawan yang merasa tugas harian sudah menumpuk, kurangnya disiplin kerja, kurang adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban serta wewenang yang dimiliki karyawan Universitas Jayabaya, peraturan dan kebijakan yang kurang ditaati karyawan, masih tumpang tindinya beban kerja yang dimiliki oleh karyawan Universitas Jayabaya, kurang nyamannya kondisi ruang kerja akibat keterbatasan ruangan, kurangnya kedisiplinan kehadiran karyawan sehingga banyak yang datang terlambat dan ketidak harmonisan hubungan di antara rekan kerja .

Berdasarkan hasil data observasi sebagaimana indikator yang di kemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 75) pada karyawan Universitas Jayabaya dilihat dari segi **Kuantitas**, **Kualitas**, **Tanggung Jawab**, dan **Pelaksanaan tugas**.

Dilihat dari sisi **Kuantitas** menunjukkan bahwa kinerja karyawan universitas Jayabaya sebagaimana tabel dibawah menunjukkan masih kurang baik yaitu Sebesar 60% dari sisi **Kualitas** menunjukkan bahwa kinerja karyawan universitas Jayabaya sebagaimana tabel dibawah menunjukkan masih kurang baik yaitu Sebesar 59,4% dari sisi **Tanggung jawab** menunjukkan bahwa kinerja karyawan universitas Jayabaya sudah berada pada indikator baik yaitu Sebesar 66% dan dari sisi **Pelaksanaan tugas** menunjukkan bahwa kinerja karyawan universitas Jayabaya sebagaimana tabel dibawah menunjukkan indikator baik yaitu Sebesar 61,2%

**Tabel 1.1**  
**Kuantitas**

NO	PERTANYAAN	RESPONDEN						SCORE						%	Indikator
		SS	S	KS	TS	STS	JML	SS	S	KS	TS	STS	JML		
<b>1. KUANTITAS</b>															
1	Tingkat pencapaian volume kerja yang anda hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	5	4	4	5	2	20	25	16	12	10	2	65	65	Baik
2	Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda	3	4	5	5	3	20	15	16	15	10	3	59	59	Kurang Baik
3	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	3	3	5	5	4	20	15	12	15	10	4	56	56	Kurang Baik
4	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan seperti yang ditetapkan oleh perusahaan	4	4	5	5	2	20	20	16	15	10	2	63	63	Baik
5	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan	3	4	5	4	4	20	15	16	15	8	4	58	58	Kurang Baik
													<b>60</b>	Kurang Baik	

**Tabel 1.2**  
**Kualitas**

NO	PERTANYAAN	RESPONDEN						SCORE						%	Indikator
		SS	S	KS	TS	STS	JML	SS	S	KS	TS	STS	JML		
<b>2. KUALITAS</b>															
1	Dengan pengetahuan yang saya miliki saya dapat menguasai bidang tugas yang saya kerjakan dengan hasil yang baik	4	4	5	4	3	20	20	16	15	8	3	62	62	Baik
2	Skil yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang saya kerjakan saat ini	4	3	5	5	3	20	20	12	15	10	3	60	60	Kurang Baik
3	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas yang lain	3	4	4	5	4	20	15	16	12	10	4	57	57	Kurang Baik
4	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik	4	4	5	4	3	20	20	16	15	8	3	62	62	Baik
5	Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal	3	3	5	5	4	20	15	12	15	10	4	56	56	Kurang Baik
													<b>59,4</b>	<b>Kurang Baik</b>	

**Tabel 1.3.**  
**Tanggung Jawab**

NO	PERTANYAAN	RESPONDEN						SCORE						%	Indikator
		SS	S	KS	TS	STS	JML	SS	S	KS	TS	STS	JML		
<b>3. TANGGUNG JAWAB</b>															
1	Saya dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan baik sesuai prosedur dan keinginan pimpinan	5	5	3	4	3	20	25	20	9	8	3	65	65	Baik
2	Saya bertanggung Jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan hingga selesai	5	5	5	2	3	20	25	20	15	4	3	67	67	Baik
3	Saya ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan kantor	5	5	4	5	1	20	25	20	12	10	1	68	68	Baik
4	Saya dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan baik sesuai prosedur dan keinginan pimpinan	5	5	3	5	2	20	25	20	9	10	2	66	66	Baik
5	Saya melaksanakan tugas-tugas dengan tanggung jawab dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	5	5	2	5	3	20	25	20	6	10	3	64	64	Baik
													<b>66</b>	<b>Baik</b>	

**Tabel.1.4**  
**Pelaksanaan Tugas**

NO	PERTANYAAN	RESPONDEN						SCORE						%	Indikator
		SS	S	KS	TS	STS	JML	SS	S	KS	TS	STS	JML		
<b>4. PELAKSANAAN TUGAS</b>															
1	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	5	2	5	4	4	20	25	8	15	8	4	60	60	Kurang Baik
2	Saya bekerja sesuai dengan koridor struktur organisasi	4	3	5	3	5	20	20	12	15	6	5	58	58	Kurang Baik
3	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan	5	4	5	4	2	20	25	16	15	8	2	66	66	Baik
4	Instansi menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan	6	2	4	5	3	20	30	8	12	10	3	63	63	Baik
5	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan	3	4	5	5	3	20	15	16	15	10	3	59	59	Kurang Baik
													<b>61,2</b>	<b>Baik</b>	

Pencapaian kinerja karyawan Universitas Jayabaya berdasarkan data hasil observasi menunjukkan kinerja karyawan universitas jayabaya untuk Kuantitas dan Kualitas dikatagorikan masih kurang baik, sedangkan untuk Tanggung Jawab dan Pelaksanaan Tugas sudah masuk dalam katagori baik.

Keberhasilan sebuah Perguruan Tinggi sangat bergantung pada *input, proses, output dan outcome*, dimana kesemua tahapan ini harus dikendalikan oleh seorang pimpinan yang capable dalam bidangnya. Pemimpin merupakan seseorang yang diberikan kepercayaan untuk dapat memberikan komando atau arahan kepada bawahan atau orang-orang yang telah memberikan kepercayaan kepadanya dalam pencapaian tujuan tertentu, dengan harapan pemberi kepercayaan akan lebih baik nasibnya dibandingkan dari kepemimpinan sebelumnya. Seorang pemimpin juga harus bisa mempengaruhi dan memotivasi bawahannya sehingga bawahan tersebut

dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin di Perguruan Tinggi dapat dibagi menjadi dua kelompok: (1) para pemimpin struktural seperti dekan dan stafnya, rektor dan stafnya, serta (2) para pemimpin ilmu yang memimpin kelompok ilmu, dihormati oleh *peers-nya*, mempunyai *follower* keilmuan, mahasiswa, peneliti, ataupun masyarakat umum.

Kepemimpinan struktural di universitas mencakup dekan dan rektor. Mereka adalah pemimpin administratif dan akademik yang mendukung para dosen. Dalam hal ini diperlukan kepemimpinan yang *supportive* dimana ada pemimpin (struktural) yang mendukung pemimpin lain (pemimpin keilmuan). Model ini serupa dengan kepemimpinan di lembaga yang berbasis pengetahuan. Dekan dan rektor diharapkan seorang pemimpin yang kompeten untuk memimpin sebuah sistem yang solid.

Kepemimpinan tidak bisa lepas dari pembicaraan manajemen. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari pemimpin. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai beberapa gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya, sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Karena masalah-masalah yang dihadapi setiap organisasi

bervariasi, maka pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan tujuan yang dihadapi.

Mengatasi masalah yang kompleks ini, suatu organisasi perlu melakukan peningkatan kinerja melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Penilaian kinerja seorang pemimpin dapat dilihat melalui proses kerja karena dalam proses kerja ilmiah, seorang pemimpin memiliki keinginan untuk berprestasi.

Disamping faktor kepemimpinan, untuk mampu menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar kita para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2000 :35). Karyawan sangat peduli sekali dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti kondisi kantor yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar karyawan yang harmonis, dan kepemimpinan yang baik akan menimbulkan perasaan puas pada diri karyawan, sehingga karyawan akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Instansi yang mempunyai lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu kondisi kerja yang baik akan membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan harapannya maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja harus diketahui dan diperhatikan, mengingat yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja adalah sangat luas, kemungkinan ada hal-hal di sekitar pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, tetapi pada suatu saat terbukti bahwa hal itu berpengaruh, bahkan cukup besar pengaruhnya.

Lingkungan kerja bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja, melainkan seringkali pengaruhnya cukup besar. Oleh karena itu lingkungan kerja harus diciptakan sedemikian rupa sehingga para pegawai merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong para pegawai untuk lebih giat bekerja secara optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci

pendorong bagi para pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian lingkungan kerja perlu mendapat perhatian para pengambil keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Seiring dengan perkembangan globalisasi dewasa ini, lembaga pendidikan dalam hal ini Perguruan Tinggi Swasta pada umumnya dan Universitas Jayabaya pada khususnya harus mampu mensinergikan tiga unsur utama dalam tata kelola pendidikan tinggi yaitu dosen, mahasiswa dan karyawan. Pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat merupakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang tugasnya di emban oleh setiap dosen sebagai tenaga pendidik. Sedangkan untuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM, keuangan, aset, data, sistem informasi, dan lainnya) ditugaskan kepada karyawan sebagai tenaga kependidikan.

Karena pada dasarnya masalah-masalah seperti keterbatasan infrastruktur, proses akademik, dan persaingan PTN dan PTS ataupun dengan lembaga lainnya dapat dipecahkan dengan kepemimpinan yang kreatif, unggul dan visioner.

Universitas Jayabaya sebagai sebuah organisasi berapapun ukurannya didalamnya merangkum orang-orang, hubungan-hubungan dan tujuan-tujuan. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung pada mutu kepemimpinan dan lingkungan kerja yang dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan dan lingkungan kerja yang baik dalam suatu organisasi

memainkan peranan yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang di paparkan di atas, maka penulis ingin mengkaji dan melakukan penelitian ini dengan judul

***“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya ”.***

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, dapat diidentifikasi beberapa faktor atau permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan pada penelitian ini yaitu:

1. Rendahnya profesionalisme karyawan Universitas Jayabaya sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lambat.
2. Banyak terjadi kecemburuan sosial pada saat penentuan perekrutan staf sehingga berpengaruh terhadap kompensasi.
3. Situasi dan kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung, sehingga membuat karyawan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan
4. Masih banyaknya pegawai yang tidak ada di kantor pada saat jam kerja dan pada saat dibutuhkan tenaganya
5. Ketidak harmonisan hubungan di antara rekan kerja dikarenakan beban kerja yang menumpuk.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Agar pembahasan hasil penelitian ini tidak terlalu luas, maka perlu adanya pembatasan masalah. Dalam penelitian ini yang menjadi pembahasan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian analisis ini meneliti pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.
2. Lokasi yang digunakan adalah Universitas Jayabaya di Jakarta, dengan target yaitu para karyawan Universitas Jayabaya
3. Obyek penelitian yang digunakan adalah karyawan yang sudah 5 dan 10 tahun bekerja di Jayabaya.
4. Obyek penelitian yang digunakan adalah karyawan laki-laki dan perempuan yang telah memiliki status karyawan tetap di Universitas Jayabaya Jakarta.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang disebutkan di atas, maka penulis merumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya ?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya ?
3. Apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.

### **1.6 Kegunaan Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kegunaan penelitian, antara lain adalah:

1. Bagi organisasi
  - a. Dapat menjadi alat ukur atau evaluasi bagi organisasi mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja bagi kinerja karyawan.
  - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya yang bermuara ke arah kemajuan organisasi.
  - c. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan.
2. Bagi penulis
  - a. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam penelitian ini.

- b. Dapat memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu sumber daya manusia.
3. Bagi para pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi dan dapat menambah ilmu pengetahuan bagi pembaca. Khususnya rekan mahasiswa Universitas Jayabaya, diharapkan hasil penelitian yang penulis lakukan ini dapat menjadi bahan masukan bagi peneliti.







## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Kinerja**

##### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Bernardin dan Russel Simanjuntak (2002: 406 “ *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*” Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diproduksi pada pekerjaan tertentu sebagai fungsi atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sementara itu menurut Payman Simanjuntak (2005: 406) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja menurut Whitmore (1997) dalam Yusrizal dan Halim (2009 :35) adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran keterampilan. Manajemen kerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja berusaha mengukur (*measuring*), mengevaluasi (*appraising*), mencegah kinerja buruk dan cara

bekerja sama memperbaiki kinerja (*improving performance*). Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus (*feedbackon*) antara atasan dan bawahan.

Dengan demikian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain , kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. dalam Zainal, Veithzal Rivai:(2014:406)

Menurut Robert L.Mathis dan Jhon H.Jackson (2006: 406) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik

karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Menurut Stoner dan Freeman (dalam Dharma, 2001) dikutip dari Sudarmanto (2012 :08), kinerja karyawan dapat didefinisikan melalui kriteria sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*) yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu.
2. Kualitas kerja (*quality of work*) yaitu mutu kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat yang ditentukan.
3. Kreativitas (*creativenees*) yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
4. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*) yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan keterampilannya.
5. Kerjasama (*corporation*) yaitu kesediaan untuk kerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. Inisiatif (*initiative*) yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
7. ketergantungan (*dependability*) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran untuk melaksanakan pekerjaan.
8. Kualitas pribadi (*personal quality*) yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan pengertian dari definisi kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif atau kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

#### **2.1.1.2. Faktor-faktor Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009 :67) yang merumuskan bahwa :

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

*Penjelasan:*

##### a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledgw + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-12-) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

b. Faktor Motivasi (motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Menurut Henry Simamora (1995: 500), kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keahlian
  - b. Latar belakang
  - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. Attitude
  - c. Personality
  - d. Pembelajaran
  - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  - a. Sumber daya
  - b. Kepemimpinan

- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. Job design

Menurut A. Dale Timple (1992:31) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. *Faktor internal* yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Sedangkan *faktor eksternal* yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu karyawan maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

Mangukenagara (2005 :16) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya. Dimana dalam faktor individu secara psikologis dijelaskan bahwa, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani) dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut

memiliki konsentrasi diri yang lebih baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan dan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran / *Intelligence Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi *Emotional Quotient* (EQ). Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior, dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak pendendam, tidak sombong, tidak minder, tidak mudah cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas).

Faktor lingkungan kerja organisasi sendiri sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang memadai dan sebagainya. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan

pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (*motivator*) tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Pendapat lain di kemukakan. Menurut Moorhead dan Chung/Meggison, dalam Sugiono (2009: 12) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d. Kerjasama tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar karyawan, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan karyawan terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g. Inisiatif (*Initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

### **2.1.1.3. Indikator Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dalam menyusun indikator kinerja perlu di tentukan data apa saja yang mesti di kumpulkan, hal ini untuk mengetahui apakah kemajuan pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan bila dibandingkan terhadap hasil perencanaan yang hendak di capai dapat terpenuhi. Anwar Prabu Mangkunegara (2009 :75) mengemukakan bahwa indikator kinerja , yaitu:

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

Menurut Keban (2004 :109) dalam pasolong (2010 :184) pengukuran kinerja karyawan penting dilakukan. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagi faktor sukses bagi kinerja karyawan serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini. Sementara

Fadel (2009 :195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

a. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan mengargai pendapat orang lain.

Menurut T.R. Michel dalam Rizky (2001: 15) indikator kinerja meliputi:

- a. Kualitas pelayanan (Quality of work), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- b. Komunikasi (communication), yaitu kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
- c. Kecepatan (Promptness), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga karyawan dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- d. Kemampuan (Capability), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

- e. Inisiatif (Intiative), yaitu setiap karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

## **2.1.2. Kepemimpinan**

### **2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Miftah Thoha (2010: 45) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa - peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Dalam teori kepribadian menurut Moejiono memandang bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.

Sementara menurut R Kreitner dan A Kinicki (2005: 67) kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut Griffin (2004), pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Peran seorang pemimpin yang sukses akan mendukung suatu tujuan organisasi yang ingin dicapai dan pemimpin yang sukses mampu menjadi kreator (pencipta) serta motivator (pendorong) bagi bawahannya yang memacu peningkatan prestasi kerja bawahannya.

Faktor yang menentukan baik buruknya hubungan antara karyawan dan pimpinannya adalah faktor sikap dan perilaku pemimpin terhadap bawahannya. Pernyataan ini didukung oleh definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Dubrin (2009:114) yaitu gaya kepemimpinan adalah pola khas yang ditunjukkan oleh pemimpin saat berhadapan dengan anggota kelompok (karyawan).

Perilaku pemimpin merupakan suatu sikap seorang pemimpin bagaimana ia mampu melibatkan dirinya dalam suatu organisasi, menggunakan fisik dan keterampilan komunikasi dalam mempengaruhi bawahannya. Sikap dan perilaku pemimpin tidak jarang menimbulkan suatu perselisihan atau pertengkaran dengan seorang karyawannya. Namun dapat juga sebaliknya, sikap pemimpin tersebut justru mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam pekerjaannya sehingga karyawan tersebut dapat berprestasi. (Robbins, 2006)

### 2.1.2.2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan merupakan teori-teori yang menjelaskan bahwa perilaku khusus membedakan antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Pemimpin dalam kepemimpinannya secara khusus harus memiliki kemampuan lebih yang digunakan untuk kepuasan yang diambil terhadap bawahannya dalam pencapaian tujuan. Menurut Robbins (2006: 434), teori perilaku Kepemimpinan diantaranya adalah

#### 1. Teori perilaku kepemimpinan Ohio

Kepemimpinan ditinjau dari pendekatan perilaku menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard bahwa studi kepemimpinan Ohio State University telah mengembangkan instrument untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Instrumen tersebut dinamakan *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* dipakai untuk melukiskan dua aspek kepemimpinan yaitu: *Initiating structure dan consideration*.

Teori perilaku ini berusaha untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi dari perilaku kepemimpinan. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh dua dimensi yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahannya. Kedua dimensi tersebut antara lain:

##### a. Struktur Inisiatif (*Initiating Structure*)

Struktur inisiatif ini mengacu kepada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran

bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsanya dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi bawahan-bawahannya dengan tugas tertentu, mengharapkan pekerja mempertahankan standar kerja yang pasti, dan menekankan dipenuhinya tenggat-tenggat (*deadline*).

b. Perhatian (*Consideration*)

Pertimbangan digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka yang menunjukkan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan sangat berorientasi pada orang, dengan menekankan keramahan dan pemberdayaan.

Kedua perilaku kepemimpinan tersebut saling bergantung artinya pelaksanaan perilaku yang satu mempengaruhi perilaku yang lain. Dengan demikian seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan struktur dan konsiderasi (perhatian) dalam derajat yang sama-sama tinggi atau sama-sama rendah, tetapi mungkin juga seorang pemimpin berperilaku struktur tugas dengan derajat tinggi dan konsiderasi (perhatian) rendah atau sebaliknya. Kombinasi antara kedua perilaku kepemimpinan dapat dalam gambar di bawah ini.

**Gambar.2.1.**  
**Kuadran Kepemimpinan Universitas Ohio**

<p>Tinggi</p> <p>↑</p> <p>Perhatian</p> <p>↓</p> <p>Rendah</p> <p>←</p> <p>endah</p>	<p>Struktur Inisiatif Rendah, Perhatian Tinggi</p> <p>Lebih sedikit penekanan pada strukturisasi tugas karyawan, sementara pemimpin berkonsentrasi pada pemuaasaan kebutuhan dan keinginan karyawan</p>	<p>Struktur Inisiatif tinggi, Perhatian tinggi</p> <p>Pemimpin memberikan banyak panduan mengenai bagaimana tugas dapat diselesaikan dan pada saat bersamaan juga sangat memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan</p>
	<p>Struktur Inisiatif rendah, Perhatian rendah</p> <p>Pemimpin gagal untuk menyediakan struktur yang diperlukan dan hanya menunjukkan sedikit pertimbangan terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan</p>	<p>Struktur Inisiatif tinggi, Perhatian rendah</p> <p>Penekanan utama adalah pada strukturisasi tugas karyawan sementara pemimpin hanya menunjukkan sedikit pertimbangan terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan</p>
	← Struktur Inisiatif	→ Tinggi

## 2. Teori perilaku kepemimpinan Michigan

Teori perilaku Michigan ini mempunyai sasaran penelitian yang serupa dengan penelitian Ohio, yaitu mencari karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, terdapat dua dimensi dalam teori kepemimpinan Michigan, yaitu:

### a. Kepemimpinan berorientasikan karyawan

Kepemimpinan tersebut *menekankan hubungan antar pribadi* terhadap kebutuhan bawahan dan menerima perbedaan individual diantara anggota.

b. Kepemimpinan berorientasikan produksi

Kepemimpinan tersebut cenderung *menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan*, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian Michigan adalah bahwa peneliti Michigan lebih menyukai pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

### **2.1.2.3. Indikator Kepemimpinan**

Indikator perilaku pemimpin menurut teori Path-Goal, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-

kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3. Kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi ((*Achievement-Oriented Leadership*))

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

#### **2.1.2.4. Faktor-Faktor Perilaku Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang berhasil tampaknya tergantung kepada perilaku para pemimpinnya. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Amstrong (2004: 90), adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan bekerja dengan orang lain.
2. Tanggung jawab diketahui lebih dahulu untuk tugas-tugas penting
3. Kebutuhan untuk mencapai hasil
4. Pengalaman kepemimpinan di awal karier

5. Pengalaman yang luas dalam berbagai fungsi sebelum usia 35 tahun
6. Kemampuan berhubungan dan berunding
7. Kerelaan untuk mengambil risiko.
8. Kemampuan untuk mengeluarkan lebih banyak buah pikiran dibandingkan dengan teman sekerja.
9. Memiliki bakat yang dikembangkan oleh atasan langsung
10. Kemampuan untuk mengubah gaya kepemimpinan agar cocok dengan keadaan.

### **2.1.3. Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang mempengaruhi individu. Kerja adalah aktifitas manusia baik fisik maupun mental yang didasarkan adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan (As'ad, 2002 : 23).

Menurut Soedarmayanti (2003:12) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu :

(a) Lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik

secara langsung maupun tidak langsung, (b) Lingkungan kerja Non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama. Lingkungan kerja yang baik atau menyenangkan akan membawa pengaruh yang baik pada semua pihak baik para pekerja, pimpinan ataupun pekerjaannya. (Anoraga, 2001 : 57).

Lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktifitas, maka kondisi lingkungan kerja yang baik harus dicapai agar karyawan merasa betah dan nyaman di dalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, serta yang terpenting semangat kerja lebih baik dan prestise yang lebih baik untuk instansi yang bersangkutan.

#### **2.1.3.2. Faktor-faktor Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: perlengkapan kantor, mesin-mesin kantor dan tata ruang kantor, merupakan faktor yang mempengaruhi lingkungan fisik kantor pada umumnya. Lingkungan dimana para karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari yang menyenangkan, enak dan nyaman akan membuat karyawan betah tinggal dikantor, sehingga tugas dan pekerjaannya dapat mencapai hasil yang baik.

Menurut Soedarmayanti (2003 :46) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Suhu udara

Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja kan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

3. Suara Bising

Adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Mengingat pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

4. Keamanan Kerja

Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

5. Hubungan Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang

ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Adapun faktor-faktor penting menurut Soedarmayanti (2003: 49) yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pewarnaan

Pewarnaan harus dihubungkan dengan kejiwaan dan tujuan yang ingin dicapai.

2. Kebersihan

Bagi seorang yang normal maka lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang, dan rasa senang ini akan mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih semangat dan lebih bergairah, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

3. Penerangan

Penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

4. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi dalam ruangan tersebut penuh karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan kelelahan dari para karyawannya

5. Musik dalam kantor

Adapun musik dalam kantor dimaksudkan untuk menciptakan suasana yang lebih menyenangkan dan mengurangi ketegangan urat saraf.

## 6. Keamanan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan akan mendorong semangat kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

## 7. Kebisingan

Adanya kebisingan, maka konsentrasi karyawan dalam bekerja akan terganggu, dengan terganggunya konsentrasi ini, maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak timbul kesalahan, sehingga menimbulkan kerusakan.

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Frasser dalam Soedarmayanti (2003 :54) adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan fisik. Lingkungan fisik merupakan segala sesuatu dari molekul (faktor-faktor fisik) yang ada disekitar pekerja yang dianggap perlu dan dapat mempengaruhi dalam pelaksanaan kerja. Lingkungan fisik meliputi:

### a. Peralatan kerja

Alat dan bahan yang tersedia merupakan komponen yang sangat menunjang dalam aktivitas pekerjaan. Peralatan kerja (fasilitas) yang masih layak dipakai, misalnya: kendaraan operasional, komputer, mesin produksi, akan memudahkan pekerjaan karyawan.

### b. Sirkulasi udara

Sirkulasi udara dalam rangka kerja sangat diperlukan. Sirkulasi udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan, dan

sebaliknya, jika sirkulasi udara tidak lancar, terutama jika ruangan penuh dengan karyawan, maka karyawan akan merasakan pengap dan sesak. Akibatnya akan sangat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

c. Penerangan

Dalam melaksanakan tugas, karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut keahlian. Penerangan dalam bekerja tidak hanya bersumber pada penerangan listrik, tetapi penerangan sinar matahari juga sangat diperlukan.

d. Tingkat kebisingan

Kebisingan dapat mengurangi kesehatan seseorang serta dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan menimbulkan kesalahan atau kerusakan, akibatnya akan menimbulkan kerugian.

e. Pewarnaan

Pewarnaan berhubungan dengan kejiwaan seseorang. Warna dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Masalah pewarnaan bukan hanya pewarnaan dinding saja tetapi sangat luas termasuk pewarnaan mesin-mesin, pewarnaan peralatan, pewarnaan seragam, juga perlu mendapat perhatian.

f. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang, sehingga dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih berdisiplin. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat karyawan bekerja, tetapi jauh lebih luas, misalnya: kebersihan kamar mandi, konstruksi gedung yang memudahkan untuk membersihkannya (seperti: lantai keramik).

g. Tata ruang kerja

Tata ruang kerja merupakan penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang dan tentang penggunaan secara terperinci dari ruang tersebut. Penyusunan alat-alat kerja pada letak yang tepat dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tata ruang kerja, antara lain: perlu memperhatikan jarak terpendek (efisiensi), perlu memperhatikan rangkaian yang sejalan dengan urutan penyelesaian tugas, menggunakan sepenuhnya ruangan yang ada dan dapat diubah atau disusun kembali.

2. Lingkungan Psikososial (non fisik)

Lingkungan psikososial merupakan keseluruhan fenomena (peristiwa, situasi, atau kondisi) yang secara potensial mempengaruhi pekerja dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Lingkungan psikososial meliputi:

a. Kebutuhan karyawan

Kebutuhan karyawan meliputi imbalan, prestasi kerja dan adanya pengakuan dari pihak organisasi atas hasil kerja.

b. Norma kerja kelompok

Norma kerja kelompok meliputi prosedur dan pedoman yang memuat norma standar atau sasaran kerja yang dilakukan dalam kelompok.

c. Peran dan sikap karyawan

Karyawan sebagai seorang pekerja mempunyai sikap dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diembannya dan hal tersebut akan mempengaruhi perilaku. Besarnya tugas-tugas yang diberikan pada karyawan harus disesuaikan dengan kemampuan fisik dan akademik, jug seimbang antara karyawan satu dengan yang lain.

d. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja menyangkut hubungan diantara karyawan itu sendiri serta kerja sama diantara karyawan. Hubungan karyawan akan menentukan tingkat produktivitas kerja dari karyawan tersebut. Hubungan yang tidak serasi akan menurunkan tingkat produktivitas kerja.

e. Hubungan denga atasan

Hubungan dengan atasan menyangkut hubungan karyawan dan atasan dalam berkomunikasi serta kebijaksanaan atasan. Hal ini juga menyangkut perhatian dari atasan ynag cukup, sehingga akan dapat mendorong terciptanya hubungan karyawan yang serasi.

## 2.2. Hasil Penelitian Yang Relevan

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Yang Relevan**

No	Nama	Judul	Metode	Variable	Hasil
1.	Isnan Arief Aryono (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variabel Motivasi sebagai intervening	Analisis Regresi Berganda	Variabel bebas diberi notasi X. Variabel tersebut adalah; X1 = Variabel Kepemimpinan X2 = Variabel Lingkungan Kerja Variabel yang menjadi perhatian utama  dalam penelitian ini adalah:  $Y = \text{Kinerja karyawan}$	H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.  H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.  H3: Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi  H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.  H5: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.  H6: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja H7: Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.  H8: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.  H9: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.
2.	Andari Universitas Serang Raya (UNSER)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dians Koperasi dan UMKM	metode survey	Kepemimpinan (X1)  Lingkungan Kerja (X2)  Kinerja Pegawai	H <sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Banten  H <sub>2</sub> : Lingkungan kerja

	A)2016	Povinsi Banten		(Y)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Banten  H <sub>3</sub> : Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Banten
3.	<b>Anton Purnomo Pratama</b> . 2008	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang. Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang	Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif persentase dan analisis regresi linier ganda.	Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu : kepemimpinan dan lingkungan kerja dan variabel terikat yaitu : semangat kerja.	Simpulan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan lingkungan kerja karyawan bagian produksi PT. Nyonya Meneer Semarang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh lebih besar terhadap semangat kerja karyawan.

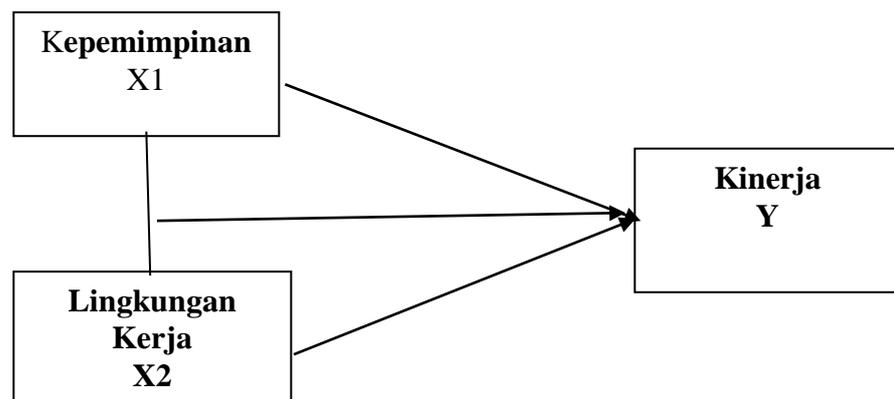
### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang disajikan di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori-teori dan penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan diatas, maka penjelasan kerangka pemikiran dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta pengaruh kepemimpinan dan lingkungan

kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat ditunjukkan seperti gambar dibawah ini:

Skema gambar kerangka pemikiran



Keterangan:

X<sub>1</sub>:Kepemimpinan

X<sub>2</sub>:Lingkungan Kerja

Y:Kinerja

#### 2.4. Hipotesis

Hipotesa penelitian merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian. Hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori / jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya
2. Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya
3. Terdapat pengaruh secara bersama-sama Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Jayabaya

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Universitas Jayabaya Jakarta yang dimulai dari bulan September 2018 sampai dengan Desember 2018.

#### **3.2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional. Menurut Arikunto (2000 : 212) survei merupakan salah satu jenis penelitian yang banyak dilakukan oleh para peneliti dalam bidang : sosiologi, bisnis, politik, pemerintahan dan pendidikan.

Kekuatan hubungan antar variabel penelitian ditunjukkan oleh koefisien korelasi yang angkanya bervariasi antara -1 sampai + 1. Koefisien korelasi adalah besaran yang diperoleh melalui perhitungan statistik berdasarkan kumpulan data hasil pengukuran dari setiap variabel. Dalam suatu penelitian korelasional, paling tidak terdapat dua variabel yang harus diukur sehingga dapat diketahui hubungannya. Disamping itu, dapat pula dianalisis hubungan antar dari tiga variabel atau lebih.

Metode ini dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel eksogen (variabel penyebab) terhadap variabel endogen (variabel akibat). Dimana

variabel eksogen tersebut adalah kepemimpinan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ), sedangkan variabel endogen adalah kinerja ( $Y$ )

### **3.3 Variabel Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto (1998 : 99), variabel penelitian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Hal ini senada dengan pendapat Ibnu Hajar (1999 : 156) yang menyatakan bahwa variabel penelitian adalah objek pengamatan atau fenomena yang dilalui. Sedangkan menurut Sugiyono (2004 : 31), variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian maka penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu sebagai berikut :

1. Variabel bebas (independent variabel), yaitu:

$X_1$ , sebagai kepemimpinan

$X_2$ , sebagai lingkungan kerja

2. Variabel terikat (dependent variabel), yaitu :

$Y$  sebagai kinerja karyawan

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel menurut J. Supranto (2003 :322) adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel tak bebas atau merupakan salah satu penyebab. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3.4.1**  
**Operasional variabel dan skala pengukuran**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	kepemimpinan adalah proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa - peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Miftah Thoha (2010: 45)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan Pengarah</li> <li>2. Kepemimpinan Pendukung</li> <li>3. Kepemimpinan partisipative</li> <li>4. Kepemimpinan berorientasi prestasi</li> </ol>	Likert
<b>Lingkungan Kerja X2</b>	Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja , baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja / dengan bawahan. Soedarmayanti	<p>Faktor fisik</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerangan</li> <li>2. Tingkat kebisingan</li> <li>3. Kebersihan</li> <li>4. Tata ruang kerja</li> </ol> <p>Faktor non fisik</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan</li> <li>2. kerja kelompok</li> <li>3. Peran dan sikap karyawan</li> </ol>	Likert

	(2011:28)	4. Hubungan dengan rekan kerja 5. Hubungan dengan atasan	
Kinerja Y	Kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya . A.A. Anwar Parabu Mangkunegara (2011: 67)	1. Kuantitas 2. Kualiiitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung Jawab	Likert

### 3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.5.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2011 : 80) populsi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Jayabaya kampus A pulomas yang berjumlah 102 orang. Dari populasi tersebut diambil sebagai sampel yang berlatar belakang memiliki masa kerja minimal 1 – 15 tahun. Sehingga populasi dalam penelitian ini diasumsikan homogen.

### 3.5.2. Sampel Penelitian

Arikunto (2009 : 117) menyatakan sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti.

Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik *Propability Simple Random Sampling* yaitu teknik sampling untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Syofian Siregar, 2012: 31)

Teknik menentukan ukuran sampel mengacu pada rumus Solvin (Syofian Siregar, 2012: 34) sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir atau diinginkan, misalnya 10%.

Berdasarkan rumus Solvin di atas, maka perhitungan sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+n.e^2} = \frac{102}{1+102(0.10)^2} = \frac{102}{2.02} = 50.49$$

### **3.6. Metode Pengumpulan Data**

#### **3.6.1. Jenis data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **a. Data Primer**

Mudrajat (2006: 136), mengatakan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan dari sumber-sumber asli untuk tujuan tertentu. Untuk pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner merupakan pertanyaan tertutup dimana kuesioner ini menggunakan instrumen yang disusun dalam bentuk angket yang menyediakan lima opsi pilihan dengan alternatif pilihan jawaban yang disediakan yaitu:

- 1) Jawaban Sangat Setuju (SS) dengan skor 5
- 2) Jawaban Setuju (S) dengan skor 4
- 3) Jawaban Ragu-ragu (R) dengan skor 3
- 4) Jawaban Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
- 5) Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

### **3.6.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari organisasi atau perorangan. Data sekunder bentuknya berupa sumber pustaka yang mendukung penelitian ilmiah serta diperoleh dari literatur yang relevan seperti, buku referensi, jurnal, artikel, maupun keterangan dari kantor yang ada hubungan dalam penelitian tersebut.

## **3.7 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini Penulis menggunakan dua teknik pengumpulan data yaitu sebagai berikut:

### **a. Teknik Kuisisioner**

Kuisisioner penelitian disusun dengan cara mengajukan pernyataan tertutup serta pilihan jawaban untuk disampaikan kepada sampel penelitian. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert dengan lima alternatif jawaban atas pernyataan-pernyataan dengan lima jawaban: A=sangat setuju, B= setuju, C= kurang setuju, D= tidak setuju, E= sangat tidak setuju. Pernyataan bernilai: A=5, B=4, C=3, D=2, E=1

### **b. Observasi**

Penulis melakukan pengamatan langsung terhadap objek, objek atau kejadian yang sistematis di lingkungan Universitas Jayabaya.

### 3.8. Teknik Analisis Data

Sebelum penelitian ini dilakukan, maka dilakukan uji kualitas data dan teknik analisis data terlebih dahulu. Hal ini diperlukan untuk memuji instrumen yang akan digunakan.

#### 1. Uji Kualitas Data

Menurut Arikunto (2005: 97) instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan lebih baik dalam arti yang lebih cermat, lengkap dan sistematis yang mudah diolah. Kegiatan pengujian instrumen penelitian meliputi:

##### a. Pengujian Validitas

Menurut Arikunto (2005: 208), Validitas adalah ukuran yang menunjang tingkat kevaliditasan dan atau keabsahan suatu instrumen. Arikunto (2005: 208), juga menyatakan sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Rumus statistik yang digunakan adalah Statistik Koefisien Korelasi *Product Moment* dalam Syofian Siregar (2012: 48) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan

$r_{xy}$ : Koefisien Korelasi

$\sum X$ : Jumlah skor butir

$\sum Y$ : Jumlah total skor butir\

$\sum X^2$ : Jumlah kuadrat skor butir

$\sum Y^2$ : Jumlah kuadrat total skor butir

$\sum XY$ : Jumlah perkalian skor butir dengan total skor butir

$n$ : Banyak sampel uji coba (responden)

Karena dengan angka kasar relatif lebih mudah dan akan dapat menghindari angka pecahan. Sedangkan mengenai perhitungan korelasinya berdasarkan ketentuan bahwa jika  $r_{xy} > r_{tabel}$  signifikansi 5% berarti item (butir soal) dinyatakan valid. Sebaliknya Jika  $r_{xy} < r_{tabel}$  maka butir soal tidak valid sekaligus tidak memiliki persyaratan (Cooper: 2000).

#### b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula (Syofian Siregar, 2012: 55) Pengukuran reliabilitas yaitu menggunakan teknik Alpha Cronbach:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas instrument

$k$  = jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma b^2$  = varians total

Kriteria instrumen penelitian dikatakan reliable dengan menggunakan teknik ini bila koefisien reliabilitas ( $r_{11}$ ) > 0,06 (Syofian Siregar, 2012:57). Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS for windows 20.0.

## 2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan sebagai cara melaksanakan analisis terhadap data, dengan tujuan mengolah data tersebut menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat data dapat dengan mudah dipahami. Jenis teknik analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Analisis Statistik Deskriptif yaitu bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel (syofian Siregar, 2012:126). Analisis Deskriptif ini dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan

atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Termasuk dalam statistik deskriptif antara lain perhitungan mean, median, dan modus, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi serta penyajian data melalui tabel frekuensi dan grafik histogram. Distribusi frekuensi sebagai berikut:

- a. Jumlah kelas dalam pengelompokan data (Rumus Sturges):

$$k = 1 + 3,32 \log n$$

- b. Penyusunan distribusi berdasarkan besarnya interval kelas:

$$i = \frac{\text{Jarak}}{1 + 3,32 \log n}$$

Keterangan:

$i$  = interval kelas, adalah jarak nilai terendah dan tertinggi dalam suatu kelas

$1 + 3,32 \log n$  = jumlah kelas

### 3. Uji Persyaratan Analisis

Sebelum dilakukan analisis dengan regresi, dilakukan uji persyaratan analisis terlebih dahulu. Uji persyaratan analisis, meliputi:

- a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran data mengikuti sebaran baku normal atau tidak. Normalitas data hanya dikenakan terhadap variabel terikat (Y). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Lilliefors Syofian Siregar (2012: 250) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menentukan mean dan standar deviasi
- 2) Menentukan angka baku (Z) dengan rumus sebagai berikut:

$$Z1 = \frac{X - \bar{X}}{SD}$$

$$SD = \sqrt{\frac{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}{n-1}}$$

- 3) Menentukan luas tiap angka baku (Zi) dengan menggunakan daftar distribusi normal.
- 4) Menentukan angka peluang  $F(Z) = P(Z < Zi)$
- 5) Menentukan  $S(Zi) = \text{banyak } Zi : n$
- 6) Menentukan beda dari  $F(Zi) - S(Zi)$
- 7) Memilih nilai terbesar dari  $F(Zi) - S(Zi)$  dengan mengabaikan tanda matematika untuk menjadikan L hitung (Lilliefors)

Sebaran data dilakukan normal jika  $L \text{ hitung} < L_{0,01/n}$  atau  $p) > 0,01$ . Untuk pengujian ini digunakan bantuan komputasi SPSS

20.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas berfungsi untuk menguji hubungan antara variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{Rrjk(Tc)}{Rrjk(G)}$$

Keterangan:

F= Bilangan untuk linearitas

Rrjk (Tc)= Rerata jumlah kuadrat tuna cocok

Rrjk (G)= Rerata jumlah kuadrat kekeliruan

c. Pengujian Kriteria Statistik

Uji kriteria statistik terdiri dari pengujian koefisien regresi parsial (uji t), pengujian koefisien regresi secara simultan (uji F0, dan pengujian koefisien determinasi (uji-R<sup>2</sup>).

1) Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis dengan rumus sebagai berikut:

$$T = \frac{b_i}{S_{b_i}} \quad S_{b_i} = \sqrt{\frac{s^2_{y.12}}{\sum X_{ij}^2 (1-R_i^2)}}$$

$$S^2_{y.12} = \frac{JK(S)}{(n - k - 1)}$$

Keterangan:

$S_{bi}$  = galat baku koefisien  $b_i$

$S^2_{y.12}$  = galat baku taksiran dalam populasi

$R_i^2$  = koefisien antara  $X_1$  dan  $X_2$

Kesimpulan:

Membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{table}$  maka dapat diketahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). pengujian uji t dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows V.20.

## 2) Uji Koefisien Regresi Simultan (Uji F)

Uji f digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel kualitas kepemimpinan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). dengan menggunakan rumus:

$$F = \frac{JKR/k}{JKG/(n-k-1)}$$

Kesimpulan:

Nilai  $F_{hitung}$  diperoleh kemudian dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

Apabila  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh variabel independen ( $X$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ) (Budiyono, 2000: 285-285). Pengujian uji F dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows V.20

## 3) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan dalam prosentase. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}$$

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien determinasi

$a$  = Koefisien regresi

$Y$  = Kinerja Karyawan

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Lingkungan kerja

#### d. Uji Hipotesis

Dalam menganalisis data dalam penelitian ini, penulis menggunakan rumus Regresi Linier Berganda. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan:

##### 1) Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel ( $X_1, X_2, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai dari variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan umum regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = variabel dependen (nilai yang diprediksi)

X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> = variabel independen

a = konstanta (nilai Y apabila X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> = 0

b = koefisien regresi (nilai peningkatan atau penurunan)

## 2) Koefisien Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda adalah untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara tiga variabel atau lebih, serta untuk mengetahui kontribusi yang diberikan secara simultan oleh variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap nilai variabel Y dan kontribusi secara parsial yang diberikan oleh variabel X<sub>1</sub> terhadap Y serta X<sub>2</sub> terhadap Y. Untuk menghitung nilai koefisien korelasi berganda digunakan rumus sebagai berikut:

$$\sqrt{\frac{(r_{yx_1})^2 + (r_{yx_2})^2 + 2(r_{yx_1})(r_{yx_2}) + r_{yX_1X_2}}{1 - (r_{x_1x_2})^2}}$$

(R<sub>yx<sub>1</sub>x<sub>2</sub></sub>) =

Keterangan:

R<sub>yx<sub>1</sub>x<sub>2</sub></sub> = Koefisien korelasi berganda

X<sub>1</sub> = Variabel bebas ke-1

X<sub>2</sub> = variabel bebas ke -2

Y= variabel terikat

e. Uji Hipotesis dengan Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{table}$  atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing  $t_{hitung}$ .

Rumus yang digunakan yaitu:

$$T = \frac{b_i}{S_{b_i}} \quad S_{b_i} = \sqrt{\frac{s^2_{y.12}}{\sum X_{ij}^2 (1-R_i^2)}}$$

$$S^2_{y.12} = \frac{JK(S)}{(n-k-1)}$$

Keterangan

$S_{b_i}$  = galat baku koefisien  $b_i$

$S^2_{y.12}$  = galat baku taksiran dalam populasi

$R_i^2$  = koefisien antara  $X_1$  dan  $X_2$

f. Uji Hipotesis dengan F-test

Uji hipotesis dengan F-test digunakan untuk mengujihubungan dua variabel independen secara bersama-sama dengan variabel dependen.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

$R^2$  = koefisien determinasi

$K$  = jumlah variabel independen

$N$  = jumlah sampel

Nilai  $F_{hitung} > F_{table}$ , berarti  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.

Nilai  $R^2$  berada pada interval  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

Secara logika dapat diketahui bahwa makin baik estimasi model dalam menggambarkan data, maka makin dekat nilai  $R$  ke nilai 1 (satu). Nilai  $R^2$  dapat diperoleh dengan rumus:

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan:

$R^2$ = Koefisien determinasi

$r$ = Koefisien korelasi

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Responden**

Universitas Jayabaya didirikan pada 5 Oktober 1958 oleh Prof.Dr.H.Moeslim Taher, SH. Sewaktu mendirikan Universitas Jayabaya, Prof.Dr.H Moeslim Taher berusia 24 tahun. Prakarsa ini merupakan pengembangan dari pengabdianannya di bidang pendidikan, dengan karier yang dimulainya sejak menjadi pengasuh Sekolah Dasar, dan menjadi pimpinan Sekolah Menengah Pertama dan kemudian pimpinan Sekolah Menengah Atas. Pengalaman dalam pengabdian dibidang pendidikan sektor swasta ini yang mendorongnya mendirikan Universitas Jayabaya.Pada saat berdirinya, Universitas Jayabaya mulai dengan mengelola dua buah fakultas , yaitu Fakultas Hukum dan Fakultas Ekonomi dengan jumlah mahasiswa 11 (sebelas ) orang. Sebagai Rektor pertama diangkat Prof.Mr AA Hakim sekaligus merangkap sebagai Dekan Fakultas Hukum.

Kemudian pada tahun 1961/1962 Rekor Univesitas Jayabaya diserahterimakan kepada Prof.Dr.H Moeslim Taheer SH. Sebagai Rektor yang kedua menjabat dari tahun 1962 sampai dengan 1988. Beliau diganti oleh Prof.Dr.H Tb Achjani Atmakusuma sebagai Pejabat Rektor pada tahun 1988, secara resmi menjabat Rektor sejak tahun 1989 sampai dengan tahun 1996. Posisi Rektor kemudian adalah Ir.Syamsu Anwar MS dari 1996 sampai

dengan 2000. Kemudian dari tahun 2000 diganti oleh Prof.Dr HR Taufik Sri Soemantri Martosoewignyo SH dan pada bulan September 2008 dipimpin oleh Prof.H Amir SAntoso M.Soc.,Sc.,Ph.D.

Untuk menggali dan mengembangkan sumber-sumber dana demi perkembangan Universitas Jayabaya telah dibentuk Yayasan Jayabaya, yang dikukuhkan dengan Akta Notaris Liem Toeng Kie di Jakarta nomor 17 tanggal 6 Oktober 1960, dan diubah dengan Akta Notaris Muhamad Said Tadjoeidin di Jakarta, Nomor 221 tanggal 17 Agustus 1983, dan disalin oleh Notaris Haji Abdul Kadir Usman tanggal 21 Maret 1997. Tercatat sebagai pendiri adalah Moeslim Taher dan Yuyun Moelim Taher.

Yayasan ini selanjutnya berfungsi melaksanakan pembinaan terhadap Universitas Jayabaya dengan tujuan:

1. Membentuk manusia-manusia pembangunan yang berjiwa Pancasila, penuh pengabdian serta memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara Indonesia.
2. Membentuk manusia yang cakap serta bertanggung jawab, baik untuk menjalankan tugas yang memerlukan kualifikasi tinggi maupun untuk mandiri dalam ilmu pengetahuan.
3. Membentuk tenaga-tenaga peneliti yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan kehidupan masyarakat. Perkembangan usaha Yayasan Jayabaya selanjutnya ditandai oleh pembentukan unit-unit di lingkungan Universitas Jayabaya.

Pada tahun 1961 didirikan Akademi Kepemimpinan Niaga Jayabaya (AKN), dan sejak tahun akademik 1985/1986 AKN diubah menjadi Akademi Manajemen Perusahaan (AMP) Jayabaya. Pada tahun 1962 didirikan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang terdiri dari dua jurusan yaitu Jurusan Administrasi Negara dan Jurusan Hubungan Internasional.

Pada tahun 1962, didirikan Akademi Akuntansi Jayabaya, yang merupakan Akademi Akuntansi Swasta pertama di Indonesia. Sejak tahun Akademi 1985/1986 Akademi Akuntansi Jayabaya (AAJ) mendapat status disamakan dengan Program Diploma Tiga (D III). Pada tahun 1971, didirikan Fakultas Teknik yang mengasuh dua jurusan, yaitu Jurusan Teknik Sipil dan Jurusan Teknik Mesin. Sejak tahun 1987 Fakultas Teknik dikembangkan menjadi dua fakultas, yaitu:

1. Fakultas Teknologi Industri, membina program S1 dan D3 dengan jurusan yaitu Jurusan Teknik Mesin, Teknik Elektro, dan Teknik Kimia.
2. Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan membina 2 (dua) jurusan, yaitu Jurusan Teknik Sipil dan Jurusan Teknik Arsitektur. Pada tahun 1985, didirikan Program Diploma Tiga (D III) Teknologi yang memiliki 2 (dua) jurusan, yaitu Jurusan Teknik Sipil dan Teknik Mesin.

Pada tahun yang sama (1985), diadakan penambahan baru Fakultas Ekonomi yaitu Jurusan Akuntansi disamping Jurusan manajemen Perusahaan yang telah ada. Kemudian tahun 1993, Universitas Jayabaya mengadakan terobosan baru dengan pembentukan Program Pascasarjana dengan 3 (tiga)

Program Studi, yaitu Program Studi Magister Manajemen, Program Studi Magistr Hukum dan Program SStudi Hubungan Internasional.

Kemudian tahun 1996, didirikan Akademi Manajemen Informatika dan Komputer Jayabaya dan pada tahun 2006 berubah menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer. Pada tahun 1999, didirikan Fakultas Ilmu Komunikasi yang terdiri dari 2 (dua) jurusan yaitu, Jurusan Ilmu Jurnalistik dan Jurusan Ilmu Hubungan Masyarakat. Selain itu pada tahun 2003, Fakultas Ilmu Psikologi dan Doktor Ilmu Hukum telah pula dibuka Universitas, Sekolah Tinggi & akademi-akademi Jayabaya hingga saat ini telah memiliki 7 (tujuh) Fakultas, 1 (satu) Sekolah Tinggi dan 2 (dua) Akademi, serta 19 program studi yang terdiri dari 13 Program Pendidikan Strata Satu (S1) dan 6 Program Pendidikan Diploma (D3). Hampir seluruh program seluruh program pendidikan di atas telah mendapatkan statusTERAKREDITASI dari Badan Akreditasi Nasional-Pendidikan Tinggi (BAN-DIKTI).

#### **4.1.2. Visi dan Misi**

##### **a. Visi**

Adapun visi dari Universitas Jayabaya yaitu:

“ Menjadi perguruan tinggi terkemuka yang unggul dalam kecerdasan dan kreativitas serta berdaya saing:

##### **b. Misi**

Adapun misi dari Universitas Jayabaya yaitu:

“ Menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat meliputi:

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang berdaya saing internasional melalui sistem pembelajaran yang bermutu.
2. Menciptakan budaya penelitian yang kondusif bagi tenaga akademik yang optimal dan terintegrasi pada pengabdian kepada masyarakat.
3. Melakukan pengembangan dan penyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan humaniora, melalui kerjasama dengan mitra untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat.

#### **4.1.3. Program Pendidikan**

1. Doctor
2. Pascasarjana
  - a. Magister Hukum
  - b. Magister Manajemen
  - c. Magister Administrasi
  - d. Magister Komunikasi
  - e. Magister Kenotariatan
3. Fakultas
  - a. Fakultas Ekonomi

Fakultas ini memiliki 2 (dua) jurusan untuk jenjang pendidikan Strata Satu (S1), yaitu:

- 1) Program Studi Manajemen
- 2) Program Studi Akuntansi

b. Fakultas Hukum

Fakultas ini hanya memiliki 1 (satu) jurusan untuk 3(tiga) jenjang pendidikan Strata Satu (S1), Strata Dua (S2), dan Strata tiga (S3), yaitu:

c. Program Studi Ilmu Hukum.

#### 4. Fakultas Ilmu Sosial

Fakultas ini memiliki 2 (dua) jurusan untuk 2 (dua) jenjang pendidikan Strata Satu (S1)

- a. Program Studi Administrasi Negara
- b. Program Studi Hubungan Internasional

#### 5. Fakultas Teknologi Industri

Fakultas ini memiliki 3 (tiga) jurusan, masing-masing 2 (dua) jenjang pendidikan Strata Satu (S1) dan Diploma Tiga (D3), yaitu:

- a. Program Studi Teknik Mesin
- b. Program Studi Teknik Elektro
- c. Program Studi Teknik Kimia
- d. Program D III Teknik Mesin
- e. Program D III Teknik Elektro
- f. Program D III Teknik Kimia

#### 6. Fakultas Teknik Sipil & Perencanaan

- a. Program Studi Teknik Sipil (S1)
- b. Program Studi Teknik Arsitektur (S1)

### **4.1.4 Profil Responden**

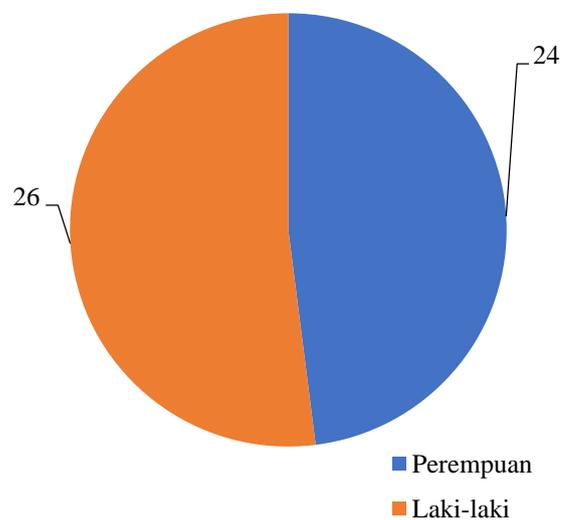
#### **1. Responden berdasarkan jenis kelamin**

Jenis kelamin responden dalam penelitian ini dikelompokkan dalam 2 kelompok yaitu kelompok laki-laki dan wanita, untuk lebih jelasnya akan disajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1****Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	26	52,0%
Perempuan	24	48,0%
Total	50	100,0%

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner (2019)

**Gambar 4.1**  
**Jenis Kelamin**

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yakni sebanyak 26 responden atau sebesar 52%, sedangkan yang mempunyai jenis kelamin perempuan dengan jumlah sebanyak 24 responden atau sebesar 48%. Dengan demikian dapat dilihat bahwa jumlah laki-laki penelitian ini yang berkaitan dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena responden yang

diikutsertakan dalam penelitian inilebih banyak berjenis kelamin laki-laki dibandingkan dengan perempuan.

## 2. Responden berdasarkan usia

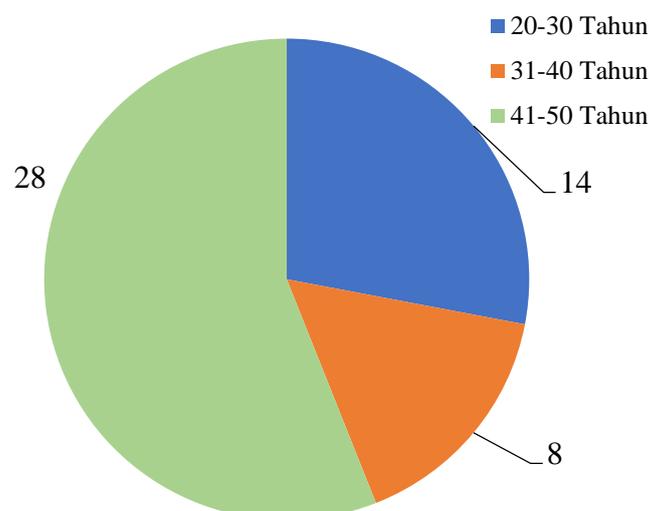
Deskripsi responden menurut usia menguraikan atau memberikan gambaran mengenai usia responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Oleh karena itulah dalam deskripsi karakteristik responden menurut usiadapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
20-30 Tahun	14	28,0
31-40 Tahun	8	16,0
41-50 Tahun	28	56,0
Total	100	100%

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner (2018)

**Gambar 4.2**  
**Usia**



Berdasarkan tabel dan gambar diatas dapat diketahui bahwa responden terdapat beberapa kelompok umur yang dominan dalam penelitian ini, yaitu: usia 20-30 tahun sebesar 14 responden (28%), usia 31-40 tahun sebesar 8 responden (16%), serta usia 41-50 tahun sebesar 28 responden (56%), sehingga dapat disimpulkan bahwa koresponden yang menggunakan bekerja di Universitas Jayabaya didominasi berkisar usia 41-50 tahun.

### 3. Responden berdasarkan pendidikan

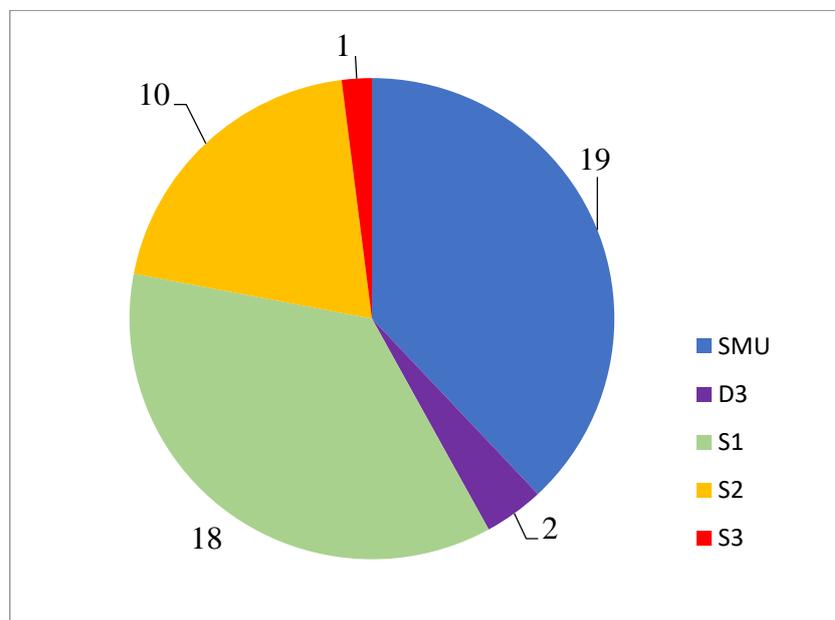
Tingkat pendidikan menunjukkan pengetahuan dan daya pikir yang dimiliki oleh seorang responden. Oleh karena itulah dalam penelitian ini maka tingkat pendidikan responden dapat diklasifikasikan menjadi empat bagian yaitu: SMU/Sederajat, D3, S1, S2 dan S3. Adapun deskripsi profil responden menurut jenis pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
SMU	19	38,0
D3	2	4,0
S1	18	36,0
S2	10	20,0
S3	1	2,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner (2015)

**Gambar 4.3**  
**Pendidikan**



Berdasarkan tabel dan gambar diatas mengenai hasil distribusifrekuensi responden menurut jenis pendidikan terakhir, nampak bahwa sebagian besar responden lebih banyak memiliki jenjang pendidikan sebagai SMU 19 responden (38%) serta sarjana S1 yakni sebesar 18 responden (36%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pendidikan terakhir responden yang menggunakan bekerja di Universitas Jayabaya yang mempunyai pendidikan sebagai SMU dan sarjana karena saat responden melamar pekerjaan di tempatnya sekarang minimum pendidikan terakhir haruslah SMU.

#### **4. Responden berdasarkan Lama Kerja**

Deskripsi responden menurut usia menguraikan atau memberikan gambaran mengenai lama kerja yang menjadi sampel dalam penelitian

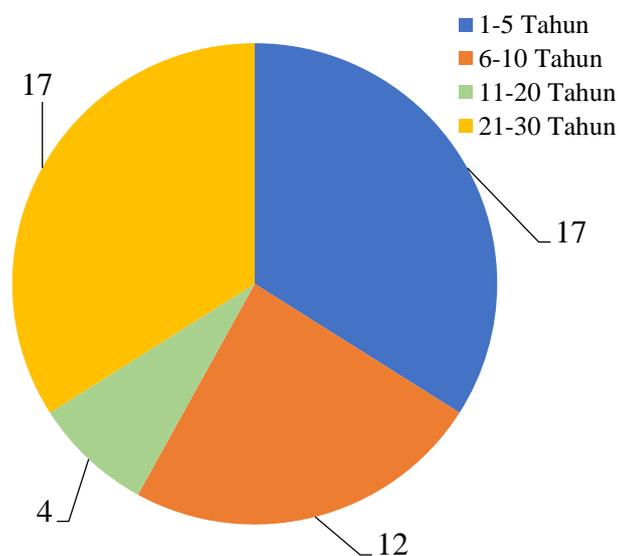
ini. Oleh karena itulah dalam deskripsi karakteristik responden menurut usiadapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Lama Kerja**

Usia	Jumlah	Persentase
1-5 Tahun	17	34,0
6-10 Tahun	12	24,0
11-20 Tahun	4	8,0
21-30 Tahun	17	34,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner (2019)

**Gambar 4.4**  
**Lama Kerja**



Berdasarkan tabel dan gambar diatas dapat diketahui bahwa responden terdapat beberapa kelompok umur yang dominan dalam penelitian ini, yaitu: bekerja selama 1-5 tahun sebanyak sebesar 17 responden (34%), responden yang bekerja selama 6-10 tahun sebanyak

12 responden (24%), responden yang bekerja selama 11-20 tahun sebanyak 4 responden (8%) serta responden yang bekerja selama 21-30 tahun (34%)

#### 4.1.5. Analisis Tanggapan Responden

Penelitian ini terdiri dari dua yaitu, variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Variabel bebasnya adalah kepemimpinan, dan ling kerja. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Keseluruhan variabel akan diuraikan sebagai berikut:

##### 4.1.5.1. Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Analisis data variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) yang disajikan dalam tabel dibawah ini didasarkan atas 20 pertanyaan. Masing-masing indikator didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang dijelaskan pada tabel dibawah sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Jawaban Responden Mengenai Kepemimpinan**  
**n = 50**

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden (Kepemimpinan)											
		SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%	Jml	%
1	Atasan selalu memberikan arahan langsung kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan	10	20,0	32	64,0	8	16,0	0	0,0	0	0,0	50	100
2	Atasan selalu memberitahukan	13	26,0	21	42,0	14	28,0	2	4,0	0	0,0	50	100

	dengan jelas kepada bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakannya												
3	Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan terkait dengan pekerjaan yang harus segera diselesaikan	10	20,0	26	52,0	13	26,0	1	2,0	0	0,0	50	100
4	Atasan selalu bersikap tegas dalam pengambilan keputusan	14	28,0	21	42,0	10	20,0	5	10,0	0	0,0	50	100
5	Atasan jarang melibatkan bawahan dalam meminta saran atau pendapat tentang pelaksanaan kebijakan	15	30,0	34	68,0	1	2,0	0	0,0	0	0,0	50	100
6	Atasan selalu melakukan evaluasi dua arah terkait pelaksanaan hasil kerja antara atasan dan bawahan	3	6,0	25	50,0	20	40,0	2	4,0	0	0,0	50	100
7	Atasan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai	2	4,0	33	66,0	11	22,0	4	8,0	0	0,0	50	100
8	Atasan selalu memastikan adanya pedoman kerja pada masing-masing bagian kerja yang melaksanakan tugas pokoknya	7	14,0	26	52,0	16	32,0	1	2,0	0	0,0	50	100

9	Atasan selalu melakukan supervisi pada bawahan mengenai pekerjaan yang belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya	5	10,0	31	62,0	12	24,0	2	4,0	0	0,0	50	100
10	Atasan selalu memberikan solusi jika bawahan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan	14	28,0	27	54,0	6	12,0	2	4,0	1	2,0	50	100
11	Atasan selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat suatu keputusan	5	10,0	14	28,0	24	48,0	6	12,0	1	2,0	50	100
12	Atasan selalu melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan-kegiatan	4	8,0	28	56,0	12	24,0	6	12,0	0	0,0	50	100
13	Atasan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan.	3	6,0	28	56,0	14	28,0	5	10,0	0	0,0	50	100
14	Atasan mau bekerjasama dengan para bawahan untuk menyusun tugas kerjanya masing-masing	3	6,0	29	58,0	13	26,0	2	4,0	3	6,0	50	100
15	Atasan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan, akan tetapi keputusan	16	32,0	24	48,0	8	16,0	2	4,0	0	0,0	50	100

	tetap berada pada atasan												
16	Atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karir	9	18,0	29	58,0	8	16,0	4	8,0	0	0,0	50	100
17	Atasan memberikan tugas pekerjaan yang sesuai dengan bidang dan kemampuan bawahan	13	26,0	24	48,0	8	16,0	5	10,0	0	0,0	50	100
18	Atasan mempercayakan tugas-tugas secara berjenjang sesuai dengan kemampuan bawahan	5	10,0	32	64,0	11	22,0	2	4,0	0	0,0	50	100
19	Atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengikuti pendidikan, pelatihan, seminar, bilamana hal tersebut dibutuhkan	11	22,0	27	54,0	11	22,0	1	2,0	0	0,0	50	100
20	Atasan memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja	6	12,0	31	62,0	10	20,0	2	4,0	1	2,0	50	100

Sumber : Data penelitian, 2019

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 1, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden (20%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden (64%), responden yang menyatakan kurang

setuju sebanyak 8 responden (16%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu memberikan arahan langsung kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 2, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (26%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden (42%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti hampir setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu memberitahukan dengan jelas kepada bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakannya.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 3, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden (20%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden (52%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 13 responden (26%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden (2%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan terkait dengan pekerjaan yang harus segera diselesaikan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 4, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan

setuju sebanyak 21 responden (42%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden (20%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (10%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti hampir setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu bersikap tegas dalam pengambilan keputusan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 5, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (30%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden (68%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 1 responden (2%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan jarang melibatkan bawahan dalam meminta saran atau pendapat tentang pelaksanaan kebijakan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 6, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden (6%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden (50%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 20 responden (40%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu melakukan evaluasi dua arah terkait pelaksanaan hasil kerja antara atasan dan bawahan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 7, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 responden (4%), responden yang menyatakan setuju

sebanyak 33 responden (66%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden (8%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 8, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden (14%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden (52%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 16 responden (32%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden (2%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu memastikan adanya pedoman kerja pada masing-masing bagian kerja yang melaksanakan tugas pokoknya.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 9, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (10%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden (62%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 12 responden (24%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu melakukan supervisi pada bawahan mengenai pekerjaan yang belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 10, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden (54%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 responden (12%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1 responden (2%). Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu memberikan solusi jika bawahan bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 11, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (10%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 24 responden (48%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden (12%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1 responden (2%). Hal ini berarti hampir setengah responden menjawab kurang setuju bahwa atasan selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat suatu keputusan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 12, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (8%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden (56%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 12 responden (24%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden (12%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan-kegiatan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 13, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden (6%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden (56%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (10%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 14, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden (6%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden (58%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 13 responden (26%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 3 responden (6%). Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan mau bekerjasama dengan para bawahan untuk menyusun tugas kerjanya masing-masing.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 15, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden (32%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden (48%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden (16%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti hampir setengah responden menjawab setuju bahwa atasan selalu bersama-sama dalam membuat keputusan, akan tetapi keputusan tetap berada pada atasan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 16, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden (18%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden (58%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden (16%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden (8%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karir.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 17, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (26%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden (48%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden (16%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (10%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti hampir setengah responden menjawab setuju bahwa atasan memberikan tugas pekerjaan yang sesuai dengan bidang dan kemampuan bawahan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 18, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (10%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden (64%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan mempercayakan tugas-tugas secara berjenjang sesuai dengan kemampuan bawahan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 19, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden (54%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (2%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengikuti pendidikan, pelatihan, seminar, bilamana hal tersebut dibutuhkan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 20, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden (12%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden (62%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden (20%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebesar 1 responden (2%). Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa atasan memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja.

#### 4.1.5.2. Jawaban Responden Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

Analisis data variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) yang disajikan dalam tabel dibawah ini didasarkan atas 8 pertanyaan. Masing-masing indikator didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang dijelaskan pada tabel dibawah sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Jawaban Responden Lingkungan Kerja**  
**n = 50**

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden (Lingkungan Kerja)											
		SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%	Jml	%
1	Penerangan dan pengaturan udara sangat mendukung semangat kerja saudara	12	24,0	31	62,0	7	14,0	0	0,0	0	0,0	50	100
2	Kebisingan membuat saudara tidak dapat bekerja dengan baik	16	32,0	26	52,0	8	16,0	0	0,0	0	0,0	50	100
3	Kebersihan ruang kerja membuat saudara semangat dalam bekerja	15	30,0	34	68,0	1	2,0	0	0,0	0	0,0	50	100
4	Penataan ruang kerja yang baik membuat kinerja saudara meningkat	13	26,0	28	56,0	6	12,0	3	6,0	0	0,0	50	100
5	Prestasi yang saudara capai diberikan imbalan dan	3	6,0	21	42,0	22	44,0	1	2,0	3	6,0	50	100

	mendapatkan pengakuan												
6	Tugas pokok dan fungsi saudara selalu dilaksanakan sesuai SOP yang di tetapkan	4	8,0	29	58,0	14	28,0	3	6,0	0	0,0	50	100
7	Hubungan saudara dengan sesama karyawan berjalan dengan baik.	14	28,0	31	62,0	4	8,0	1	2,0	0	0,0	50	100
8	Hubungan antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik	14	28,0	33	66,0	3	6,0	0	0,0	0	0,0	50	100

Sumber : Data penelitian, 2019

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 1, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden (24%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden (62%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 7 responden (14%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa penerangan dan pengaturan udara sangat mendukung semangat kerja saudara.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 2, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden (32%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden (52%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 responden (16%), sedangkan responden yang menyatakan

tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa kebisingan membuat saudara tidak dapat bekerja dengan baik.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 3, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (30%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden (68%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 1 responden (2%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa kebersihan ruang kerja membuat saudara semangat dalam bekerja.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 4, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (26%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden (56%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 6 responden (12%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden (6%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa penataan ruang kerja yang baik membuat kinerja saudara meningkat.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 5, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden (6%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden (42%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 22 responden (44%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden (2%), sedangkan responden yang menyatakan sangat

tidak setuju sebanyak 3 responden (6%). Hal ini berarti hampir setengah responden menjawab kurang setuju prestasi yang saudara capai diberikan imbalan dan mendapatkan pengakuan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 6, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (8%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden (58%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden (6%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa tugas pokok dan fungsi saudara selalu dilaksanakan sesuai SOP yang ditetapkan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 7, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden (62%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 4 responden (8%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden (2%), sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa hubungan saudara dengan sesama karyawan berjalan dengan baik.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 8, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (28%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden (66%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 3 responden (6%), sedangkan responden yang menyatakan

tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik.

#### 4.1.5.3. Jawaban Responden Mengenai kinerja karyawan (Y)

Analisis data variabel kinerja karyawan (Y) yang disajikan dalam tabel dibawah ini didasarkan atas 12 pertanyaan. Masing-masing indikator didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan yang dijelaskan pada tabel dibawah sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Jawaban Responden Mengenai Kinerja karyawan**  
**n = 50**

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden (Kinerja karyawan )											
		SS	%	S	%	KS	%	TS	%	STS	%	Jml	%
1	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	11	22,0	37	74,0	2	4,0	0	0,0	0	0,0	50	100
2	Selama bekerja, saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja	13	26,0	34	68,0	2	4,0	1	2,0	0	0,0	50	100
3	Saya selalu fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun atasan sedang tidak ada di perusahaan	16	32,0	30	60,0	2	4,0	2	4,0	0	0,0	50	100
4	Dengan pengetahuan yang saya miliki saya dapat menguasai bidang tugas yang	17	34,0	33	66,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	50	100

	saya kerjakan dengan hasil yang baik												
5	Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal	9	18,0	37	74,0	4	8,0	0	0,0	0	0,0	50	100
6	Saya terampil dalam bekerja dan mempunyai inisiatif untuk membantu rekan kerja	15	30,0	31	62,0	4	8,0	0	0,0	0	0,0	50	100
7	Saya dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan baik sesuai prosedur dan keinginan pimpinan	11	22,0	33	66,0	2	4,0	4	8,0	0	0,0	50	100
8	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan hingga selesai	21	42,0	29	58,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	50	100
9	Saya ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan kantor	7	14,0	27	54,0	12	24,0	4	8,0	0	0,0	50	100
10	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	11	22,0	33	66,0	4	8,0	2	4,0	0	0,0	50	100
11	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan	11	22,0	28	56,0	11	22,0	0	0,0	0	0,0	50	100
12	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan	13	26,0	24	48,0	7	14,0	5	10,0	1	2,0	50	100

*Sumber : Data penelitian, 2019*

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 1, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden (74%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2 responden (4%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 2, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (26%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden (68%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2 responden (4%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden (2%) sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa selama bekerja, saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 3, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden (32%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden (60%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2 responden (4%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%) sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa responden selalu fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun atasan sedang tidak ada di perusahaan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 4, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden (34%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden (66%), sedangkan responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa dengan pengetahuan yang saya miliki saya dapat menguasai bidang tugas yang saya kerjakan dengan hasil yang baik.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 5, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden (18%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden (74%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 4 responden (8%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 6, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (30%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden (62%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 4 responden (8%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa responden terampil dalam bekerja dan mempunyai inisiatif untuk membantu rekan kerja.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 7, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan

setuju sebanyak 33 responden (66%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2 responden (4%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden (8%) sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa responden dapat mengerjakan semua pekerjaan dengan baik sesuai prosedur dan keinginan pimpinan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 8, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden (42%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden (58%), sedangkan responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa responden bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan hingga selesai.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 9, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden (14%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden (54%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 12 responden (24%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden (8%) sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa responden ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan kantor.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 10, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan

setuju sebanyak 33 responden (66%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 4 responden (8%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (4%) sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa responden taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 11, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (22%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden (56%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 11 responden (22%), sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada. Hal ini berarti lebih dari setengah responden mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan.

Pernyataan responden dalam kuesioner No. 12, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (26%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden (48%), responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 7 responden (14%), responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 responden (10%) sedangkan responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (2%). Hal ini berarti lebih dari setengah responden menjawab setuju bahwa responden mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.

#### **4.2. Pengujian Persyaratan Analisis**

Agar analisis regresi dapat dilakukan, baik untuk keperluan prediksi maupun untuk keperluan pengujian hipotesis maka diperlukan pengujian persyaratan analisis. Pengujian persyaratan analisis yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah uji reliabilitas dan validitas, serta uji asumsi klasik.

Pada penelitian ini data yang diperoleh dari daftar pernyataan dan dokumentasi dianalisis dengan bantuan komputer menggunakan program *Statistical Product for Service Solution (SPSS) Versi 22.00*.

### **1. Pengujian Validitas Instrumen dan Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Karena skor butir angket berskala interval, maka pengujian validitas menggunakan *korelasi produk momen*. Nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan jumlah sampel ( $n = 50$ ) pada taraf signifikan ( $\alpha = 0,05$ ) didapat  $r_{\text{tabel}} 0,273$ , artinya bila  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ , maka butir instrumen tersebut tidak valid dan apabila  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ , maka butir instrumen tersebut dapat digunakan (valid).

Nilai-nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen setiap variabel, peneliti sajikan dalam tabel sebagai berikut :

#### **a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Nilai-nilai koefisien korelasi dari hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Nilai r Untuk Uji Validitas Instrumen**  
**Penelitian Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

<b>Uji Validitas</b>			
<b>No.</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keputusan</b>
Butir 1	0,479	0,273	Valid
Butir 2	0,630	0,273	Valid
Butir 3	0,714	0,273	Valid
Butir 4	0,679	0,273	Valid
Butir 5	0,342	0,273	Valid
Butir 6	0,514	0,273	Valid
Butir 7	0,349	0,273	Valid
Butir 8	0,781	0,273	Valid
Butir 9	0,424	0,273	Valid
Butir 10	0,601	0,273	Valid
Butir 11	0,641	0,273	Valid
Butir 12	0,690	0,273	Valid
Butir 13	0,624	0,273	Valid
Butir 14	0,681	0,273	Valid
Butir 15	0,363	0,273	Valid
Butir 16	0,304	0,273	Valid
Butir 17	0,620	0,273	Valid
Butir 18	0,466	0,273	Valid
Butir 19	0,429	0,273	Valid
Butir 20	0,482	0,273	Valid
<b>Uji Reliabilitas</b>			
<b>Variabel</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Alpha Kritis</b>	<b>Keputusan</b>
X <sub>1</sub>	0.906	0,273	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan data yang tertera pada tabel tersebut, diketahui bahwa nilai-nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) yang diperoleh nilai  $t$ -butir lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  dan seluruh instrumen sebanyak 20 butir dikatakan valid serta *Alfa Crobach* sebesar 0.906. Sedangkan untuk hasil uji Koefisien Reliabilitas (*Alpha Cronbach*) yang tertera pada tabel di atas terlihat bahwa nilai *Alpha Cronbach* setiap variabel lebih besar dari nilai *Alpha Kritis*, hal ini dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel, artinya suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah tergolong baik.

#### b. Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Nilai-nilai koefisien korelasi dari hasil uji validitas untuk variabel Lingkungan Kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Nilai r Untuk Uji Validitas Instrumen**  
**Penelitian Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )**

<b>Uji Validitas</b>			
<b>No.</b>	<b><math>r_{\text{hitung}}</math></b>	<b><math>r_{\text{tabel}}</math></b>	<b>Keputusan</b>
Butir 1	0,372	0,273	Valid
Butir 2	0,322	0,273	Valid
Butir 3	0,508	0,273	Valid
Butir 4	0,329	0,273	Valid
Butir 5	0,373	0,273	Valid
Butir 6	0,523	0,273	Valid

Butir 7	0,301	0,273	Valid
Butir 8	0,472	0,273	Valid
Uji Reliabilitas			
Variabel	Alpha Cronbach	Alpha Kritis	Keputusan
X <sub>2</sub>	0.696	0,273	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan data yang tertera pada tabel tersebut, diketahui bahwa nilai-nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) yang diperoleh nilai t-butir lebih besar dari r<sub>tabel</sub> dan seluruh instrumen sebanyak 8 butir dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil uji Koefisien Reliabilitas (*Alpha Cronbach*) yang tertera pada tabel di atas terlihat bahwa nilai *Alpha Cronbach* setiap variabel lebih besar dari nilai *Alpha Kritis*, hal ini dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel, artinya suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah tergolong baik.

### c. Variabel Kinerja karyawan (Y)

Nilai koefisien korelasi dari hasil uji validitas variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut :

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Nilai r Untuk Uji Validitas Instrumen**  
**Penelitian Variabel Kinerja karyawan (Y)**

<b>Uji Validitas</b>
----------------------

No.	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keputusan
Butir 1	0,541	0,273	Valid
Butir 2	0,316	0,273	Valid
Butir 3	0,390	0,273	Valid
Butir 4	0,388	0,273	Valid
Butir 5	0,469	0,273	Valid
Butir 6	0,300	0,273	Valid
Butir 7	0,517	0,273	Valid
Butir 8	0,628	0,273	Valid
Butir 9	0,582	0,273	Valid
Butir 10	0,523	0,273	Valid
Butir 11	0,609	0,273	Valid
Butir 12	0,579	0,273	Valid
Uji Reliabilitas			
Variabel	Alpha Cronbach	Alpha Kritis	Keputusan
Y	0.823	0,273	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan data yang tertera pada tabel diatas diketahui bahwa nilai-nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrumen variabel kinerja karyawan (Y) yang diperoleh nilai t-butir lebih besar dari r-tabel dan seluruh instrumen sebanyak 12 butir dikatakan valid. Sedangkan untuk hasil uji Koefisien Reliabilitas (*Alpha Cronbach*) yang tertera pada tabel di atas terlihat bahwa nilai *Alpha Cronbach* setiap variabel lebih besar dari nilai *Alpha Kritis*, hal ini dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel, artinya suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah tergolong baik.

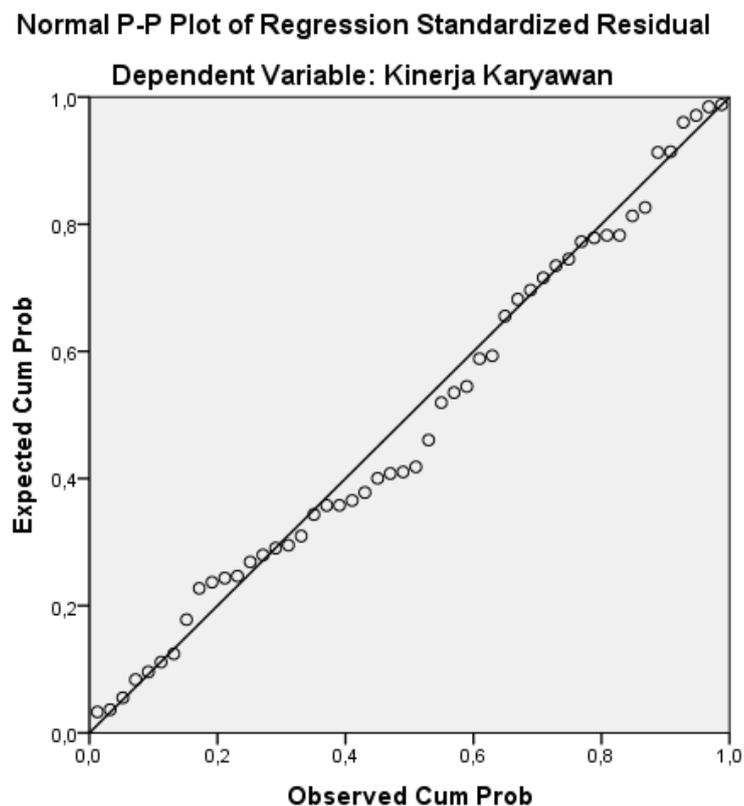
## **2. Uji Asumsi Klasik**

Dalam melakukan estimasi model regresi, terdapat asumsi-asumsi dasar yang tidak boleh dilanggar agar hasil estimasinya dapat digunakan sebagai dasar analisis. Ada tiga masalah yang sering kali muncul yang dapat mengakibatkan tidak terpenuhinya asumsi dasar (klasik), yaitu normalitas, heteroskedasitas, multikolinieritas dan korelasi serial. Dalam penelitian ini akan dilakukan uji terhadap ada tidaknya gangguan normalitas, heteroskedasitas, multikolinieritas dan korelasi serial.

### a. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data, dilakukan dengan dua cara yaitu dibuat histogram untuk distribusi *standardized residual* dan dibuat grafik *Normal Probability Plot* pada setiap model. Untuk memperoleh hasil yang akurat, penghitungan dilakukan dengan bantuan komputer, hasilnya penelitiannya sebagai berikut :

**Gambar 4.5**  
**Normalitas Data**



*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019*

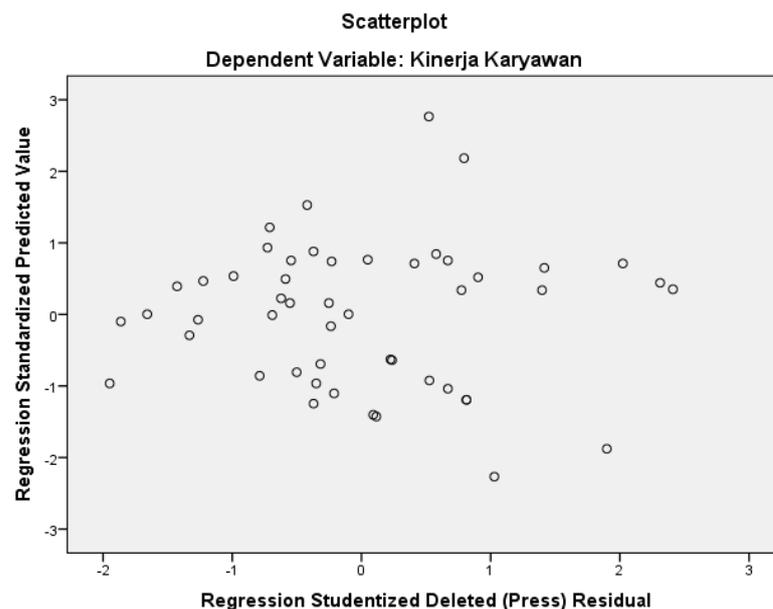
Pada normalitas data dengan Normal P-P Plot seperti pada gambar diatas, terlihat bahwa titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal

dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal, hal ini berarti data dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Heterokedatisitas

Pengujian ini digunakan untuk mengecek apakah sebaran data kinerja karyawan (Y) bersifat random untuk nilai variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ). Untuk keperluan pengujian tersebut dibuat *scatterplot* Diagram antara *predicted value* dengan residual. Hasil dari uji heterokedatisitas dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut :

**Gambar 4.6**  
**Uji Heteroskedastisitas**



*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019*

Berdasarkan gambar di atas memperlihatkan bahwa data terpencah di sekitar angka 0 (0 pada sumbu Y), dan tidak membentuk suatu

pola atau trend garis tertentu. Dengan demikian, data tersebut dapat dikatakan bersifat homoskedastisitas dan memenuhi persyaratan untuk analisa regresi.

### c. Uji Multicolleration

Uji collinearity dilakukan untuk mengetahui apakah ada collinearity atau tidak diantara variabel bebas. Cara yang digunakan adalah dengan menghitung tolerance dan VIF. Dari hasil perhitungan komputer dengan program SPSS diperoleh nilai *Tolerance* (terlampir) untuk masing-masing tahapan penelitian, peneliti kemukakan sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Uji Multikolinierity**

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan	,650	1,539
	Lingkungan Kerja	,650	1,539

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019*

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa nilai *tolerance* untuk variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.650, Variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) sebesar 0.650. Dengan demikian karena nilai *tolerance*  $\neq 0$ , maka dapat dikatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel bebas kepemimpinan ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) atau dengan kata lain tidak terjadi *collinearity*.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan perhitungan dari setiap nilai variabel yang diteliti, selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, menguji tiga hipotesis. Hipotesis pertama, berkaitan dengan pengujian ada tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.

Pengujian hipotesis kedua, berkaitan dengan pengujian ada tidaknya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.

Pengujian hipotesis ketiga, berkaitan dengan pengujian ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.

Pengujian hipotesis pertama dan kedua diajukan untuk melihat bagaimana pengaruh variabel bebas kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Alat analisis statistik yang digunakan adalah koefisien korelasi sederhana ( $r$ ), koefisien determinasi sederhana ( $r^2$ ), dan regresi sederhana.

Pengujian hipotesis ketiga diajukan untuk melihat pengaruh variabel bebas kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Alat analisis statistik yang digunakan adalah koefisien korelasi berganda ( $r$ ), koefisien determinasi berganda ( $r^2$ ), dan regresi berganda.

Pengolahan data penelitian menggunakan bantuan komputer dengan program *Statistical Product for Service Solution (SPSS)*. Untuk masing-masing pengujiannya diuraikan sebagai berikut :

#### **4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Jayabaya**

Hipotesis pertama : “Terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya”. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, terlebih dahulu dicari apakah kedua variabel tersebut berhubungan. Kuat lemahnya hubungan antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat diketahui melalui analisis korelasi, sedangkan untuk mengetahui bentuk hubungan kedua variabel tersebut dilakukan dengan analisis regresi.

##### **1. Analisis Koefisien Korelasi Sederhana**

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) dan nilai determinasi ( $r_{\text{square}}$ ) antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.12**  
**Perhitungan Koefisien Korelasi Variabel  $X_1$  terhadap  $Y$**

## Correlations

		Kepemimpinan	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,696**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019

Untuk menghitung nilai koefisien korelasi secara manual dapat digunakan rumus *Product Moment Pearson*, yaitu :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}} = 0,696$$

**Tabel 4.13**

**Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r X atas Y**

Interval Koefisien	Tingkat Pengaruh
0,80-1,000	Sangat Kuat
<b>0,60-0,799</b>	<b>Kuat</b>
0,40-0,599	Cukup Kuat
0,20-0,399	Rendah
0,00-0,199	Sangat Rendah

Sumber : statistik untuk penelitian (Sugiyono, 2005 : 216)

Berdasarkan data yang tertera pada tabel diatas diperoleh hasil nilai korelasi antara variabel variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada Universitas Jayabaya adalah sebesar 0,696 atau 69,6%, hal ini berarti bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada Universitas Jayabaya kuat dan positif.

## 2. Koefisien Determinasi (Koefisien Penentu)

Analisa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan (*share*) pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada Universitas Jayabaya. Adapun hasil dari proses perhitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS ver. 22.00 dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.14**  
**Nilai Koefisien Determinasi Antara**  
**Variabel kepemimpinan ( $X_1$ )**  
**terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ )**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 <sup>a</sup>	,484	,473	3,36736

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

*Sumber : Hasil penelitian yang diolah, 2019*

Untuk menghitung nilai Koefisien Determinasi secara manual dapat digunakan rumus :

$$R^2 = (r)^2 \times 100\% = 0,484 \text{ atau } 48,40\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh nilai ( $r^2$ ) sebesar 0,484 atau 48,40% variabilitas kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh kepemimpinan. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 48,40%, sedangkan sisanya sebesar

51,60% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis.

### 3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi sederhana antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV.15**  
**Regresi Linier Sederhana Antara Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ )**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,872	3,970		5,761	,000
	Kepemimpinan	,347	,052	,696	6,710	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019*

Dari hasil perhitungan komputer dengan program SPSS diketahui bahwa harga konstanta dari hasil analisis regresi pasangan variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) diperoleh persamaan regresi :

$$\hat{Y} = 22,872 + 0,347X_1$$

Dari perhitungan diatas diketahui bahwa regresi sederhana antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) maka dapat diinterpretasikan bahwa ada model regresi yaitu :  $\hat{Y} = 22,872 + 0,347X_1$ .

Konstanta sebesar 22,872 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) maka kinerja karyawan adalah 22,872. Koefisien regresi sebesar 0,347 menyatakan bahwa setiap penambahan nilai kepemimpinan maka akan memberikan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,347.

Untuk mengetahui derajat keberartian persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya dapat ditelaah pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.16**  
**Analisis Varians Regresi Linier  $X_1$  terhadap Y**  
**dengan Persamaan  $\hat{Y} = 22,872 + 0,347X_1$**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	510,603	1	510,603	45,030	,000 <sup>b</sup>
	Residual	544,277	48	11,339		
	Total	1054,880	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

*Sumber : Hasil penelitian yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil perhitungan regresi seperti pada tabel 4.16 disimpulkan bahwa regresi  $\hat{Y} = 22,872 + 0,347X_1$  signifikan dimana  $F_{hitung} = 45,030$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $0.05 = 3,191$  Koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,347 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 point kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan pada Universitas Jayabayasebanyak 0,347.

#### 4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial (uji t)

Untuk menguji hipotesis atau dugaan adanya pengaruh (korelasi) antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Variabel kinerja karyawan (Y) dengan rumusan statistik sebagai berikut :

$H_0$  : Variabel kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh (korelasi) terhadap Variabel kinerja karyawan .

$H_1$  : Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh (korelasi) terhadap Variabel kinerja karyawan.

Adapun tahapan-tahapan dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis awal

$H_0$  :  $\beta \neq 0$ , tidak ada pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan .

$H_1$  :  $\beta > 0$ , ada pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan .

b. Rumusan Uji Korelasi

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = 5,761$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

k = Jumlah variabel independen

n = Sampel penelitian

c. Bandingkan hasil observasi dengan uji tabel

$$t_{tabel} = t(a ; df = n-2)$$

$$\begin{aligned} a &= 5\% = t(0.05 ; df = 50 - 2) \\ &= 0.05 ; 48 \\ &= 2,011 \text{ (atau sesuai dengan tabel-T patokan pada signifikan} \\ &\quad \text{0.05)}. \end{aligned}$$

d. Hasil uji hipotesis

Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,761 > 2,011$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya.

### 4.3.2. Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja karyawan Universitas Jayabaya

Hipotesis kedua : “Terdapat pengaruh yang positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya”. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, terlebih dahulu dicari apakah kedua variabel tersebut berhubungan. Kuat lemahnya hubungan antara variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan (Y) dapat diketahui melalui analisis korelasi, sedangkan untuk mengetahui bentuk hubungan kedua variabel tersebut dilakukan dengan analisis regresi.

#### 1. Analisis Koefisien Korelasi Sederhana

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) dan nilai determinasi ( $r_{\text{square}}$ ) antara variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.17**  
**Perhitungan Koefisien Korelasi**  
**Variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) Terhadap**  
**Variabel Kinerja karyawan (Y)**

		Correlations	
		Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	1	,522**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,522**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019*

Untuk menghitung nilai koefisien korelasi secara manual dapat digunakan rumus *Product Moment Pearson*, yaitu :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{n \cdot (\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n \cdot (\sum y^2) - (\sum y)^2}} = 0,522$$

**Tabel 4.18**

**Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r X atas Y**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Pengaruh</b>
0,80-1,000	Sangat Kuat
0,60-0,799	Kuat
<b>0,40-0,599</b>	<b>Cukup Kuat</b>
0,20-0,399	Rendah
0,00-0,199	Sangat Rendah

*Sumber : statistik untuk penelitian (Sugiyono, 2005 : 216)*

Berdasarkan data yang tertera pada tabel diatas diperoleh hasil nilai korelasi antara variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada Universitas Jayabaya adalah sebesar 0,522 atau 52,2%, hal ini berarti bahwa pengaruh lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada Universitas Jayabaya cukup kuat dan positif.

## 2. Koefisien determinasi (Koefisien Penentu)

Analisa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan (*share*) pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Universitas Jayabaya. Adapun hasil dari proses

perhitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS ver.22.00 dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.19**  
**Nilai Koefisien Determinasi Antara**  
**Variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap**  
**Kinerja karyawan (Y)**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522 <sup>a</sup>	,273	,258	3,99728

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja

*Sumber : Hasil penelitian yang diolah, 2019*

Untuk menghitung nilai koefisien determinasi secara manual dapat digunakan rumus :

$$R^2 = (r)^2 \times 100\% = 0,273 \text{ atau } 2,73\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh nilai ( $r^2$ ) sebesar 0,273 atau 2,73% variabilitas kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh lingkungan kerja. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 2,73%, sedangkan sisanya sebesar 72,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis.

### 3. Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi sederhana antara variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap variabel kinerja karyawan (Y), dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV.20**  
**Regresi Linier Sederhana Antara**  
**Variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap**  
**Kinerja karyawan (Y)**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,177	5,950		4,064	,000
	Lingkungan Kerja	,785	,185	,522	4,245	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019*

Dari hasil perhitungan komputer dengan program SPSS diketahui bahwa harga konstanta dari hasil analisis regresi pasangan variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh persamaan regresi :

$$\hat{Y} = 24,177 + 0,785X_2$$

Dari perhitungan diatas diketahui bahwa regresi sederhana antara variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) maka dapat diinterpretasikan bahwa ada model regresi yaitu :  $\hat{Y} = 24,177 + 0,785X_2$ . Konstanta sebesar 24,177 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) maka kinerja karyawan adalah 24,177. Koefisien regresi sebesar 0,785 menyatakan bahwa setiap penambahan nilai lingkungan kerja maka akan memberikan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,785.

Untuk mengetahui derajat keberartian persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya dapat ditelaah pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.21**  
**Analisis Varians Regresi Linier  $X_2$  terhadap Y**  
**dengan Persamaan  $\hat{Y} = 24,177 + 0,785X_2$**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	287,923	1	287,923	18,020	,000 <sup>b</sup>
	Residual	766,957	48	15,978		
	Total	1054,880	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja

*Sumber : Hasil penelitian yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil perhitungan regresi seperti pada tabel diatas disimpulkan bahwa regresi  $\hat{Y} = 24,177 + 0,785X_2$  signifikan dimana  $F_{hitung} = 18,020$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $0.05 = 0.000$  Koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,785 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 point lingkungan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan pada Universitas Jayabayasebanyak 0,785.

### **4.3.3. Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara Bersama-sama terhadap kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya**

Hipotesis ketiga : “Terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya”. Pengujian terhadap hipotesis ketiga dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi dan regresi berganda. Kuat lemahnya hubungan

antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), dan variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat diketahui melalui analisis korelasi berganda, sedangkan untuk mengetahui bentuk hubungan kedua variabel tersebut dilakukan dengan analisis regresi berganda.

### 1. Analisis Koefisien Korelasi berganda dan koefisien determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) dan nilai determinasi ( $r_{\text{square}}$ ) antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), dan variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.22**  
**Perhitungan Koefisien Korelasi Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel Kinerja karyawan ( $Y$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,709 <sup>a</sup>	,503	,482	3,34021

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019

Untuk menghitung nilai koefisien korelasi secara manual dapat digunakan rumus *Product Moment Pearson*, yaitu :

$$r_{x_1x_2y} = \frac{\sqrt{rx_1y^2 + rx_2y^2 - (rx_1y)(rx_2y)(rx_1x_2)}}{1 - rx_1x_2^2}$$

$$= 0.709$$

**Tabel 4.23**

### Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai $r$ X atas Y

Interval Koefisien	Tingkat Pengaruh
0,80-1,000	Sangat Kuat
<b>0,60-0,799</b>	<b>Kuat</b>
0,40-0,599	Cukup Kuat
0,20-0,399	Rendah
0,00-0,199	Sangat Rendah

Sumber : statistik untuk penelitian (Sugiyono, 2005 : 216)

Hasil analisis korelasi memperlihatkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0.709. Hubungan ini menunjukkan kuat karena berada di antara **0,60-0,799** yang berarti bahwa apabila kepemimpinan dan lingkungan kerja meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat atau sebaliknya. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel tersebut berhubungan kuat dan positif satu sama lain.

Sedangkan hasil dari koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.503 atau 50.3%. Nilai tersebut menginformasikan bahwa sebesar 50.3% variasi yang terjadi pada variabel kinerja karyawan dapat diprediksi oleh ketiga variabel bebas secara bersama-sama. Dengan kata lain, variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan variabel-variabel prediktor yang dapat diandalkan untuk memprediksi variabel kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya sebesar 50,3%, sedangkan sisanya 49.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam penelitian ini tidak diteliti.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi sederhana antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), dan Variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap Variabel kinerja karyawan ( $Y$ ), dapat dilihat seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.24**  
**Regresi Linier Sederhana Antara Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ),**  
**Variabel lingkungan kerja ( $X_2$ )**  
**terhadap Variabel Kinerja karyawan ( $Y$ )**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,505	5,118		3,615	,001
	Kepemimpinan	,297	,064	,595	4,663	,000
	Lingkungan Kerja	,256	,192	,170	1,336	,002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2019

Data yang penting pada tabel tersebut nilai B untuk membentuk persamaan regresi ganda. Dari hasil perhitungan analisis regresi berganda dapat diperoleh persamaan regresi ganda sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$\hat{Y} = 18.505 + 0.297X_1 + 0.256X_2$$

Persamaan tersebut menginformasikan bahwa kecenderungan perubahan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Setiap peningkatan 1 skor variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan variabel kinerja karyawan sebesar 0.297 skor dengan asumsi variabel kepemimpinan nilainya konstan.
- 2) Setiap peningkatan 1 skor variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap peningkatan variabel kinerja karyawan sebesar 0.256 skor dengan asumsi variabel kepemimpinan nilainya konstan.

Untuk mengetahui derajat keberartian persamaan regresi, dilakukan uji F dan hasilnya dapat ditelaah pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.25**  
**Analisis Varians Regresi Linier X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y**  
**dengan Persamaan  $\hat{Y} = 18.505 + 0.297X_1 + 0.256X_2$**

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	530,502	2	265,251	23,774	,000 <sup>b</sup>
	Residual	524,378	47	11,157		
	Total	1054,880	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

*Sumber : Hasil penelitian yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil perhitungan regresi seperti pada tabel diatas disimpulkan bahwa regresi  $\hat{Y} = 18.505 + 0.297X_1 + 0.256X_2$  signifikan dimana  $F_{hitung} = 23.774$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $0.05 = 3.191$  Koefisien regresi berganda  $X_1$ , dan  $X_2$  sebesar  $0.297X_1$ , dan  $0.256X_2$  menyatakan bahwa setiap penambahan 1 point kepemimpinan dan

lingkungan kerja akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya sebanyak 18,505.

### 3. Uji Koefisien Regresi Secara Bersama-sama (uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), dan variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan bantuan komputer maka diperoleh nilai  $F_{hitung}$  23,774. Sedangkan hasil kritis nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0.05$ ) sebesar 3,191. Dengan demikian  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , sehingga jelas  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya.

#### 4.4. Pembahasan

Merujuk pada hasil analisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya, maka perlu dibahas eksistensi masing-masing variabel sebagai berikut :

##### 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya

Dari perhitungan koefisien determinasi sederhana diperoleh persamaan regresi :  $\hat{Y} = 22,872 + 0,347X_1$ . Konstanta sebesar 22,872 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) maka kinerja karyawan akan tetap 22,872. Koefisien regresi sebesar 0,347 menyatakan bahwa setiap penambahan nilai

kepemimpinan maka akan memberikan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,347. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh nilai ( $r$ ) sebesar = 0,696 atau 69,6%, hal ini berarti bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) kuat dan positif. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $r^2$  sebesar = 0,484 atau 48,40% variabilitas kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh kepemimpinan. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 48,40%, sedangkan sisanya sebesar 51,60% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar = 5,761 dan  $t_{tabel}$  sebesar = 2,011, oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,761 > 2,011$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

## **2. Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya**

Dari perhitungan koefisien determinasi sederhana diperoleh persamaan regresi yaitu :  $\hat{Y} = 24,177 + 0,785X_2$ . Konstanta sebesar 24,177 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) maka kinerja karyawan akan tetap 24,177. Koefisien regresi sebesar 0,785 menyatakan bahwa setiap penambahan nilai lingkungan kerja maka akan memberikan kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,785. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh nilai ( $r$ ) sebesar = 0,522 atau 52,2%, hal ini berarti bahwa pengaruh variabel lingkungan

kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) cukup kuat dan positif. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $r^2$  sebesar = 0,273 atau 27,3% variabilitas kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh lingkungan kerja. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 27,3%, sedangkan sisanya sebesar 72,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar = 4.064 dan  $t_{tabel}$  sebesar = 2,011, oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4.064 > 2,011$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

### **3. Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama Terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya**

Dari perhitungan diatas diketahui bahwa regresi berganda antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) maka dapat diinterpretasikan bahwa ada model regresi yaitu :  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ . Persamaan regresi  $\hat{Y} = 18.505 + 0.297X_1 + 0.256X_2$  menyatakan bahwa setiap penambahan nilai kepemimpinan dan lingkungan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh nilai ( $r$ ) sebesar = 0.709 atau 70.9%, hal ini berarti bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sangat kuat dan positif. Dan

berdasarkan perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $r^2$  sebesar = 0.503 atau 50.30% variabilitas kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 50.3%, sedangkan sisanya sebesar 49.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan dari hasil uji hipotesis parsial (uji-F) diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $23.774 > 3.191$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan, lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). berdasarkan hasil diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya. Hal ini didasarkan pada hasil uji perhitungan diperoleh nilai koefisien sebesar = 0,297 dengan nilai probabilitas = 0.000. Ini dapat diartikan secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (tabel 4.24).
2. Terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan Universitas Jayabaya. Hal ini didasarkan pada hasil uji perhitungan diperoleh nilai koefisien sebesar = 0,256 dengan nilai probabilitas = 0.002. Ini dapat diartikan secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (tabel 4.24).
3. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif secara simultan akan

mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan Universitas Jayabaya. Hal ini didasarkan pada hasil perhitungan pada tabel 4.22 bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$ ) untuk kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja sebesar 0,709 atau berada pada kuadran 0,600 – 0,799 hal ini dapat diartikan bahwa koefisien korelasi kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja memiliki tingkat hubungan yang kuat, sedangkan nilai  $F_{\text{statistik}} > F_{\text{tabel}}$  ( $23,774 > 3,191$ ) dengan nilai probabilitas = 0.000. Ini artinya secara simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (tabel 4.25)

## 5.2. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Perlu pula kepekaan untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga disamping melakukan pekerjaan kantor, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama pegawai.
2. Perlu diberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi yang diberikan kepada organisasi. Bentuk-bentuk penghargaan tidak harus berupa uang, namun juga berupa pujian yang proporsional dengan prestasi sehingga pegawai dapat terus terpacu dalam bekerja. Bentuk penghargaan lain

dapat diberikan berupa pemberian kesempatan mengembangkan diri melalui pendidikan formal maupun informal sehingga pegawai terus berkembang yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai dan akan menjadi nilai tambah bagi pegawai yang bersangkutan serta bagi institusi tersebut

3. Perlunya meningkatkan peran dari seorang pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Pimpinan Universitas Jayabaya harus lebih memberikan perhatian kepada karyawannya, seperti pemberian kompensasi dan imbalan sebagai pendorong semangat. Selain itu pimpinan juga harus lebih mengembangkan semangat kebersamaan dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
4. Kondisi lingkungan kerja karyawan perlu ditingkatkan agar lebih kondusif sehingga mampu memberikan suasana kerja yang nyaman dan berdampak positif pada pengembangan kinerja karyawan.
5. Menerepkan rasa keterbukaan antara karyawan dan pimpinan serta menjalin hubungan persaudaraan antar masing-masing karyawan, sehingga pekerjaan yang dilakukan bisa sesuai target ataupun dapat melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan.
6. Diharapkan pihak Universitas Jayabaya dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap lingkungan kerja non fisik, karena variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu dengan kondisi

kerja, fasilitas kerja dan hubungan antar karyawan sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat

















## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh nilai  $(r)$  sebesar = 0,696 atau 69,6%, hal ini berarti bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) kuat dan positif. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $r^2$  sebesar = 0,484 atau 48,40% variabilitas kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh kepemimpinan. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 48,40%, sedangkan sisanya sebesar 51,60% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar = 5,761 dan  $t_{tabel}$  sebesar = 2,011, oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,761 > 2,011$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya

secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

2. Pengaruh lingkungan kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya .Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh nilai (r) sebesar = 0,522 atau 52,2%, hal ini berarti bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) cukup kuat dan positif. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $r^2$  sebesar = 0,273 atau 27,3% variabilitas kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh lingkungan kerja. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 27,3%, sedangkan sisanya sebesar 72,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar = 4.064 dan  $t_{tabel}$  sebesar = 2,011, oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4.064 > 2,011$  ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
3. Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama Terhadap Kinerja karyawan Pada Universitas Jayabaya Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi diperoleh nilai (r) sebesar = 0.837 atau 83.7%, hal ini berarti bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), dan variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sangat kuat dan positif. Dan berdasarkan perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $r^2$  sebesar = 0.709 atau 70.9% variabilitas kinerja karyawan

yang terjadi disebabkan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dengan kata lain bahwa pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 70.9%, sedangkan sisanya sebesar 29.1% dipengaruhi oleh faktor lain yang dalam hal ini tidak diteliti oleh penulis. Sedangkan dari hasil uji hipotesis parsial (uji-F) diperoleh nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $23.774 > 3.191$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dan, lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). berdasarkan hasil diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Jayabaya.

## 5.2. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Perlu pula kepekaan untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga disamping melakukan pekerjaan kantor, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama pegawai.
2. Perlu diberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi yang diberikan kepada organisasi. Bentuk-bentuk penghargaan tidak harus berupa uang, namun juga berupa pujian yang proporsional dengan prestasi sehingga pegawai dapat terus terpacu dalam bekerja. Bentuk penghargaan lain

dapat diberikan berupa pemberian kesempatan mengembangkan diri melalui pendidikan formal maupun informal sehingga pegawai terus berkembang yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai dan akan menjadi nilai tambah bagi pegawai yang bersangkutan serta bagi institusi tersebut

3. Perlunya meningkatkan peran dari seorang pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Pimpinan Universitas Jayabaya harus lebih memberikan perhatian kepada karyawannya, seperti pemberian kompensasi dan imbalan sebagai pendorong semangat. Selain itu pimpinan juga harus lebih mengembangkan semangat kebersamaan dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
4. Kondisi lingkungan kerja karyawan perlu ditingkatkan agar lebih kondusif sehingga mampu memberikan suasana kerja yang nyaman dan berdampak positif pada pengembangan kinerja karyawan.
5. Menerepkan rasa keterbukaan antara karyawan dan pimpinan serta menjalin hubungan persaudaraan antar masing-masing karyawan, sehingga pekerjaan yang dilakukan bisa sesuai target ataupun dapat melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan.
6. Diharapkan pihak Universitas Jayabaya dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap lingkungan kerja non fisik, karena variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu dengan kondisi

kerja, fasilitas kerja dan hubungan antar karyawan sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan pada Universitas Jayabaya. Hal ini didasarkan pada hasil uji perhitungan diperoleh nilai koefisien sebesar  $= 0,297$  dengan nilai probabilitas  $= 0.000$ . Ini dapat diartikan secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (tabel 4.24).
2. Terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan Universitas Jayabaya. Hal ini didasarkan pada hasil uji perhitungan diperoleh nilai koefisien sebesar  $= 0,256$  dengan nilai probabilitas  $= 0.002$ . Ini dapat diartikan secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (tabel 4.24).
3. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif secara simultan akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan Universitas Jayabaya. Hal ini didasarkan pada hasil perhitungan pada tabel 4.22 bahwa nilai koefisien

korelasi ( $r$ ) untuk kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja sebesar 0,709 atau berada pada kuadran 0,600 – 0,799 hal ini dapat diartikan bahwa koefisien korelasi kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja memiliki tingkat hubungan yang kuat, sedangkan nilai  $F_{\text{statistik}} > F_{\text{tabel}}$  ( $23,774 > 3,191$ ) dengan nilai probabilitas = 0.000. Ini artinya secara simultan kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (tabel 4.25)

## 5.2. Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Perlu pula kepekaan untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga disamping melakukan pekerjaan kantor, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama pegawai.
2. Perlu diberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi yang diberikan kepada organisasi. Bentuk-bentuk penghargaan tidak harus berupa uang namun juga berupa pujian yang proporsional dengan prestasi sehingga pegawai dapat terus terpacu dalam bekerja. Bentuk penghargaan lain dapat diberikan berupa pemberian kesempatan mengembangkan diri melalui Pendidikan formal maupun informal sehingga pegawai terus berkembang yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai

dan akan menjadi nilai tambah bagi pegawai yang bersangkutan serta bagi institusi tersebut.

3. Perlunya meningkatkan peran dari seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan Pimpinan Universitas Jayabaya harus lebih memberikan perhatian

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar, Prabu Mangkunegara, Dr, Drs, Msi, Psi ; Manajemen sumber Daya Manusia, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002
- A.A. Anwar, Prabu Mangkunegara, Dr., Drs., MSi., Psi.,; Evaluasi Kinerja SDM Bandung, Refika Aditama, 2010
- Alex S, Nitisemito, Drs, ec ; Manajemen Personalia: manajemen Sumber Daya Manusia, edisi.3. Jakarta: PT Ghalia Indonesia, 2009
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Trisakti: Jakarta. 2003
- A, Sihotang, Drs, M.B.A.,; *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Pranada Media Group, 2014
- Agus Sukaca, Dr.H ,; Statistik Deskriptif: Penyajian Data, Ukuran Pemusatan Data, dan Ukuran Penyebaran Data
- Herman, Aguinis, Ph.D. *Performance Management*. Singapore, Prentice Hall Internasional, 2009
- Kartini, Kartono, Dr ; *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja grafind Grafindo Persada, 2011
- Nursasongko, Ginanjar Sigit, Skripsi ; Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kab.Pemalang), 2012
- Suharsini, Arikunto. Prof.Dr. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rhineka Cipta. 2010

Sudarwan, Danim Prof.Dr. Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok, Jakarta: Rineka cipta, 2004

Stephen P. Robbins.;Perilaku Organisasi. Jil.1, Alih Bahasa Handayani Pujaatmaka, Jakarta: Prenhallindo, 1996

Stephen P. Robbins.;Perilaku Organisasi, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta. 2006

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2004

Hj.Soedarmayanti, Prof.Dr, M.Pd, APU,; Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja, Bandung: Mandar Maju, 2001

T Hani, Handoko Dr, M.B.A Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Penerbit,BPFE

Veithzal, Rivai Zainal Prof., Dr.,SE.,MM.,MBA Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: PT.Pradnya Paramitha, 2004

Veithzal, Rivai Zainal Prof., Dr.,SE.,MM.,MBA. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari teori ke praktek)* : edisi .3. Cet. 6. -Jakarta: Rajawali Pers,2014

Veithzal, Rivai Zainal Prof., Dr.,SE.,MM.,MBA.and Dedy Mulyadi. Prof., Dr., MSi *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009

Veithzal, Rivai Zainal Prof., Dr.,SE.,MM.,MBA & Basri. *Peformance meningkatkan daya saing perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005

Andari, Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap  
Pegawai Dinas Koperasi Dan UMKM Provinsi Banten, UNSERA.,  
*Jurnal Sains Manajemen* Volume; 2 No.2 Juni 2016

Isnan Arief Aryono, Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan Pada PT KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variabel  
motivasi sebagai intervening, *e-Journal*. 2017

Yani Handri Rumengan Vol 1, No 3 (2013) *Jurnal Riset Bisnis dan  
Manajemen*

