

## **ABSTRACT**

### **The Influence of Leadership Style on Working Environment and Employee Performance at PT. Totalcare Nutraceutical Surabaya**

**By :**  
Lina Fidyastuti

#### **Guidance Lecturer :**

Dr. Wahyudiono, SE, MM.

This research (thesis) is performed to examined the influence of leadership style on working environment and employee performance at PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA. For the last one and a half year, there is a decrease of selling in that area. Research variable indicators that being used are leadership style, working environment and employee performance. This research is using Path Analysis technique.

This research is performed at PT.Totalcare Nutraceutical Perusahaan that specialized in the pharmacy field, that is Holisticare vitamin C that located on JL.Rungkut Industri I No.19 Surabaya.

Sample of this research is all employees of PT.Totalcare Nutraceutical Surabaya that has been working for minimally one year and already becomes a permanent employee.

From the result of the research, it is known that leadership style has contribution to working environment and employee performance, meanwhile leadership style and working environment has contribution on employee performance. The existence of working environment variable in the company has big contribution in influencing employee performance.

Variable of leadership style and environment influence employee performance, and on the other side, the leadership style also has positive influence on working environment, thus the existence of working environmental variable is necessary in order to improve employee performance because it has direct and indirect influence.

**Keywords : Leadership Style, Working Environment, Employee Performance**

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia dipandang sebagai asset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang dan jasa maupun kegiatan apapun yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam menjalankan aktivitas kegiatan operasinya.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau pemimpin. Sumber Daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan Sumber Daya Manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Selain dari hal gaya kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin untuk memberikan arahan kepada bawahan, hal penting lain yang harus dipahami oleh seorang pemimpin bahwa mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran. Perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung, karyawan merupakan assets yang sangat berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Sehingga untuk bisa memadukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan seorang pemimpin harus mengintegrasikan kedua hal tersebut, salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan untuk bekerja.

Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan akan dapat mendorong atau menggerakkan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, perusahaan bukan saja mengharuskan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan

kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja dengan giat.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan lingkungan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam hal ini adalah karyawan. Kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dengan gaya kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan ini diarahkan untuk mengetahui keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Pengambilan objek penelitian dilakukan oleh penulis pada suatu perusahaan farmasi PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL dimana berdasarkan pengamatan awal penulis selama periode tahun 2013 – 2014 ini, ada kecenderungan menurunnya kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan tidak tercapainya target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan.

## KERANGKA TEORI

Pengertian kepemimpinan menurut Tead, Terry dan Hoyt adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Dengan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan otomatis kepuasan kerja akan tercipta (dalam Kartono, 2003).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik. Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang :
  - Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
  - Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
  - Menganggap bahwa karyawan sebagai alat semata-mata
  - Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
  - Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
  - Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)
2. Tipe pemimpin yang militeristik  
Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
  - Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
  - Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya
3. Tipe pemimpin yang paternalistic
- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
  - Bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
  - Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
  - Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
  - Sering bersikap mau tahu
4. Tipe pemimpin yang kharismatik. Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
5. Tipe pemimpin yang demokratis. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern, karena :
- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
  - Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
  - Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
  - Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberi penafsiran terhadap pemimpin (Solso, 1998).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, suatu organisasi akan berusaha untuk membuat lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawainya. Hal ini seperti pendapat Mill dalam Timpe (1999: 3) lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin dapat menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Penciptaan lingkungan kerja yang baik dapat memberikan suatu daya tarik bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Pembentukan lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi (Sumamur, 1986: 49).

Secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- Fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk, seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang, serta prosedur yang tidak jelas. (Tyssen, alih bahasa Hadyana, 1996:7).
- Gaji dan tunjangan. Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan pekerja.
- Hubungan kerja. Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

Secara genetis, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian, pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi (Kegan dalam Fraser, 1993: 83).

Pengertian Lingkungan Kerja adalah Hubungan yang erat dan saling membantu antar sesama karyawan, antara bawahan dan atasan, akan mempunyai pengaruh yang baik pula terhadap semangat kerja karyawan.

Menurut Alex S.Nitisemito (1992:159), lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik.

Menurut Sedarmayanti (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 dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Menurut Alex S Nitisemito (2000: 183) mendefinisikan “Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Pengertian lain dari Sedarmayati (2001: 1) mengemukakan “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Menurut Bambang Kussriyanto (1991: 122) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah.

Sedarmayanti (2001: 21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

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

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

b. Lingkungan kerja nonfisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. “Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri” (Nitisemito, 2000:171). Jadi, lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Pengertian kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) adalah sebagai berikut : ”Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan



dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bernardin dalam Novitasari (2003) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja secara individu.

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

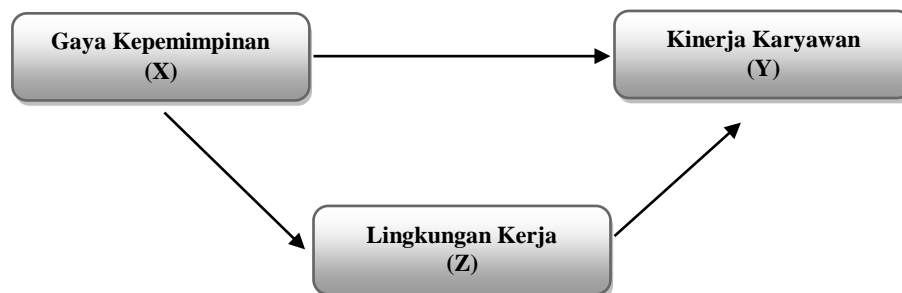
Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan . Menurut Soeprihanto dalam Utomo (2006) ada beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: prestasi kerja, rasa tanggung jawab.

## KERANGKA KONSEPTUAL

Sesuai dengan judul penelitian yang penulis ajukan, yakni “ PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA ”, maka kerangka konseptual yang penulis pergunakan dalam melakukan penelitian ini, dapatlah penulis ilustrasikan dalam gambar sebagaimana tersebut dibawah ini.



Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa penelitian yang dilakukan di PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA ini akan membahas mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan pengaruhnya terhadap lingkungan kerja, gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis penelitian yang penulis ajukan adalah :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan kerja pada PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA.
3. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian assosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variable atau lebih. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Menurut Sugiyono (2008: p55), penelitian assosiatif adalah suatu pertanyaan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih , dengan merumuskan hipotesis yang selanjutnya dilakukan pengujian statistic untuk menerima atau menolak hipotesis. Penelitian menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. (Indriantoro, 1999).

### **Populasi Dan Sampel**

Permasalahan yang ada dalam penelitian kuantitatif umumnya berkaitan dengan populasi data yang diteliti. Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Menurut Sugiono (2003) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA yang sudah bekerja minimal 1 tahun dan sudah diangkat menjadi karyawan tetap. Jumlah seluruh karyawan tetap perusahaan sebanyak 50 orang, sehingga seluruh populasi penelitian akan dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian sensus, karena sampel penelitian merupakan keseluruhan jumlah populasi yang ada.

### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel merupakan gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati (Sugiono, 2003). Untuk memudahkan pemahaman dan menghindari kesalahan penafsiran, maka perlu didefinisikan variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan memberikan arti ataupun menspesifikasikan kegiatan yang diperlukan untuk mengukur variabel-variabel tersebut. Menurut Danim (1997), variabel akan tampak lebih bernilai apabila diidentifikasi secara operasional. Definisi operasional merupakan penentuan dari abstraksi fenomena-fenomena

kehidupan nyata yang diamati sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indriantoro dan Supomo, 2002). Definisi operasional untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

1. Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Bernadin, 1993 dalam Crimson Sitanggang, 2005) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas: Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b. Kuantitas: Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu: Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d. Efektifitas: Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian: Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen Organisasi: Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan (X) sebagai variabel bebas

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan dalam penelitian ini, antara lain menurut Siagian (2002) :

- Pemimpin menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Pemimpin mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Pemimpin menganggap bahwa karyawan sebagai alat semata-mata
- Pemimpin tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari bawahan
- Pemimpin terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- Pemimpin dalam tindakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan (bersifat menghukum)

### 3. Lingkungan Kerja (Z) sebagai variabel intervening

Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin dapat menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak (Mill dalam Timpe (1999: 3). Indikator yang dipergunakan untuk mengukur lingkungan kerja ini antara lain :

- Fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk, seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang, serta prosedur yang tidak jelas. (Tyssen, alih bahasa Hadyana, 1996:7).
- Gaji dan tunjangan. Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan pekerja.
- Hubungan kerja. Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA, yang beralamat di Jl. Rungkut Industri I No. 19 Surabaya. PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri obat-obatan dalam hal ini adalah berupa produk vitamin dosis tinggi dengan merk Holisticare.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara data dikumpulka melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden yang dibagikan secara langsung dalam penelitian ini.

Langkah-Langka pengumpulan data adalah sebagai berikut;

- 1) Survei Pendahuluan, survey dilakukan untuk memperoleh gambaran permasalahan dengan mengamati gejala dan fakta secara langsung.
- 2) Membuat kuesioner yang sesuai dengan definisi operasional variabel dan dimana responden diminta untuk memilih salah satu jawaban dari alternatif yang tersedia.
- 3) Kuesioner disebarakan kepada responden yang memenuhi syarat-syarat sebagai target populasi untuk mengisi kuesioner.
- 4) Mengumpulkan, memilih, mengolah, menganalisis dan mempersentasikan hasil kuesioner dalam pengolahan data.

5) Studi kepustakaan.

Untuk membuktikan mengenai pendugaan variabel bebas terhadap variabel tergantung, digunakan alat uji analisis jalur (path analysis).

**Teknik Analisis Data**

Untuk membuktikan mengenai pendugaan variabel bebas terhadap variabel tergantung, digunakan alat uji analisis jalur (Path Analysis). Dengan analisis ini dapat diketahui akibat langsung dan tidak langsung dari seperangkat variable penyebab (variable eksogenus) terhadap seperangkat variable akibat (endogenus). Kegunaannya untuk mengetahui hubungan struktural antara variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi). Bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari variabel endogen terhadap variabel eksogen.

Pengaruh antara variabel X dan Y tersebut dapat diilustrasikan dengan persamaan sebagai berikut :

$$(1). Z = \rho_{zx}X + \rho_z\epsilon_1$$

$$(2) Y = \rho_{yx}X + \rho_{yz} Z + \rho_y\epsilon_2$$

Dimana :

- Y : Kinerja Karyawan
- $\rho_{zx}, \rho_{yx}, \rho_{yz}$  : Koefisien jalur
- X : Gaya Kepemimpinan
- Z : Lingkungan Kerja
- $\epsilon_1$  : Variabel pengganggu (error)

Suatu metode untuk mengukur pengaruh langsung setiap jalur yang terpisah dalam suatu sistem dan kemudian menemukan tingkat dimana variasi dari dampak ditentukan oleh setiap penyebab particular. Metode ini tergantung pada kombinasi pengetahuan tingkat korelasi diantara variabel-variabel dalam suatu sistem dengan pengetahuan as may possessed dari hubungan sebab akibat. Model Path Analysis digunakan untuk menjelaskan pola hubungan antar variabel dengan tujuan mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

### **Pengujian Hipotesis**

- (1). Uji signifikansi koefisien jalur ( $\rho_{zx}$ ,  $\rho_{yx}$ ,  $\rho_{yz}$ ) sama seperti uji koefisien regresi klasik dengan uji t (Schumacker & Lomax, 1996).
- (2). Uji kecocokan model (*model fit*) dapat digunakan statistik uji khi-kuadrat (Specht, 1975 & Pedhazur, 1982).
- (3). Hipotesis:  
H<sub>0</sub>:  $R = R(\theta)$ . (model cocok (fit) = matriks korelasi model teoritis sama dengan matriks korelasi empiris)  
H<sub>1</sub>:  $R \neq R(\theta)$ . (model tidak cocok = matriks korelasi model teoritis tidak sama dengan matriks korelasi empiris)

### **Uji Kualitas Data**

Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: reliabilitas dan validitas. Artinya, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang reliabel dan kurang valid.

#### **Validitas (Validity)**

Validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Oleh karena itu, jika sinonim dari reliabilitas adalah konsistensi, maka esensi dari validitas adalah akurasi. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain sesuai dengan apa yang diharapkan oleh peneliti. Pengujian validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18 dengan menghitung korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score (Bivariate Correlations). Korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score (Bivariate Correlations), jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 (Sugiono, 1997: 70), maka item-item yang bersangkutan sah sebagai pembentuk indikator.

#### **Reliabilitas (Reliability)**

Reliabilitas adalah cara untuk menguji sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Alat ukur memiliki reliabilitas yang tinggi jika dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18 dengan menggunakan uji Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2001: 133).

## PEMBAHASAN

### Analisis Validitas

Uji validitas internal dilakukan atas item-item pernyataan pada kuisisioner yaitu dengan jalan menghitung *corrected item to total correlation*. Analisis validitas merupakan analisis konsistensi internal atas item-item yang digunakan untuk mengukur variabel. Item yang dapat dikatakan konsisten secara internal bila item memiliki korelasi dengan skor total  $> 0,3$  (Solimun, 2002). Bila lebih besar dari 0.3, maka suatu pernyataan dianggap valid. Sebaliknya jika bernilai lebih kecil, maka suatu pernyataan dianggap tidak valid dan tidak dapat dilanjutkan untuk proses berikutnya. Berikut adalah hasil pengujian validitas pada seluruh variabel bebas :

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1	.746	Valid
	X2	.718	Valid
	X3	.643	Valid
	X4	.669	Valid
	X5	.753	Valid
	X6	.567	Valid
Lingkungan Kerja	Z1	.536	Valid
	Z2	.595	Valid
	Z3	.617	Valid
	Z4	.640	Valid
Kinerja	Y1	.529	Valid
	Y2	.457	Valid
	Y3	.638	Valid
	Y4	.505	Valid
	Y5	.428	Valid
	Y6	.433	Valid

Tabel menunjukkan bahwa seluruh item mempunyai nilai *corrected item to total correlation* lebih besar dari 0.3. Dengan demikian indikator dari variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja serta kinerja dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya dan dapat mengukur variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berfungsi untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran mantap dan tepat. Cara untuk menghitung reliabilitas pengukuran adalah dengan menghitung koefisien realibilitas Cronbach's Alpha. Apabila Alpha hitung diatas 0.6 menurut Malhotra (1996 : 84) maka dapat disimpulkan bahwa perangkat



pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dapat diandalkan.

Tabel menunjukkan nilai alpha cronbach seluruh variabel mempunyai nilai lebih besar dari 0.6 dengan demikian kuesioner untuk seluruh variabel mempunyai konsistensi atau kestabilan yang baik.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	61.4400	41.884	.746	.898
x2	61.5200	42.581	.718	.899
x3	61.4800	43.275	.643	.902
x4	61.4200	42.249	.669	.901
x5	61.4600	42.213	.753	.898
x6	61.8200	44.110	.567	.905
z1	61.3400	44.882	.536	.905
z2	61.3200	44.630	.595	.904
z3	61.2400	44.227	.617	.903
z4	61.3000	45.235	.640	.903
y1	61.4800	44.051	.529	.906
y2	61.5400	44.988	.457	.908
y3	61.5600	43.802	.638	.902
y4	61.5800	44.779	.505	.906
y5	61.6000	45.551	.428	.909
y6	61.6000	45.510	.433	.909

### **Analisis Data Dan Pembahasan Hasil Penelitian**

Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, maka data yang diperoleh dianalisis dengan model analisis jalur (path analysis). Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh output correlation dan Regresi Model 1 sebagaimana tabel dibawah ini.

**Output Correlation Dan Regresi Model - 1**

**Correlations**

		Lingkungan Kerja	Gaya Kepemimpinan
Pearson Correlation	Lingkungan Kerja	1.000	.602
	Gaya Kepemimpinan	.602	1.000
Sig. (1-tailed)	Lingkungan Kerja	.	.000
	Gaya Kepemimpinan	.000	.
N	Lingkungan Kerja	50	50
	Gaya Kepemimpinan	50	50

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.602 <sup>a</sup>	.363	.349	.37705	.363	27.297	1	48	.000

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Lingkungan Kerja

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.881	1	3.881	27.297	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6.824	48	.142		
	Total	10.705	49			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Lingkungan Kerja

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.335	.376		6.210	.000
Gaya Kepemimpinan	.479	.092	.602	5.225	.000

a. Dependent Variable: Lingkungan Kerja

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS

**Output Correlation Dan Regressi Model-2**

**Correlations**

		Gaya Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.602**	.754**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	50	50	50
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	.602**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	50	50	50
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.754**	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	50	50	50

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

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.822 <sup>a</sup>	.675	.662	.24936	.675	48.907	2	47	.000

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.082	2	3.041	48.907	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2.922	47	.062		
	Total	9.005	49			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.901	.334		2.697	.010
	Gaya Kepemimpinan	.371	.076	.508	4.883	.000
	Lingkungan Kerja	.375	.095	.409	3.927	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Analisis Data SPSS

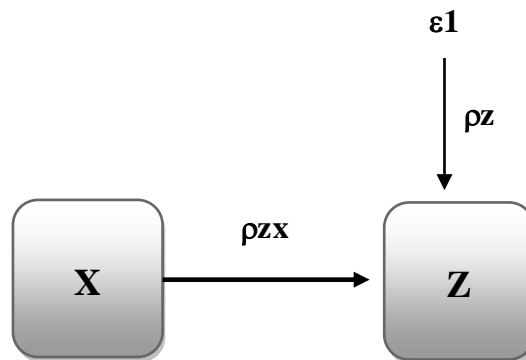
### Langkah-Langkah Menganalisis Dan Memakai Path Analysis

- (1). Merumuskan hipotesis dan persamaan struktur Model – 1

Hipotesis Model – 1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan kerja pada PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA.

Struktur Model – 1 :  $Z = \rho_{zx}X + \rho_z\epsilon_1$

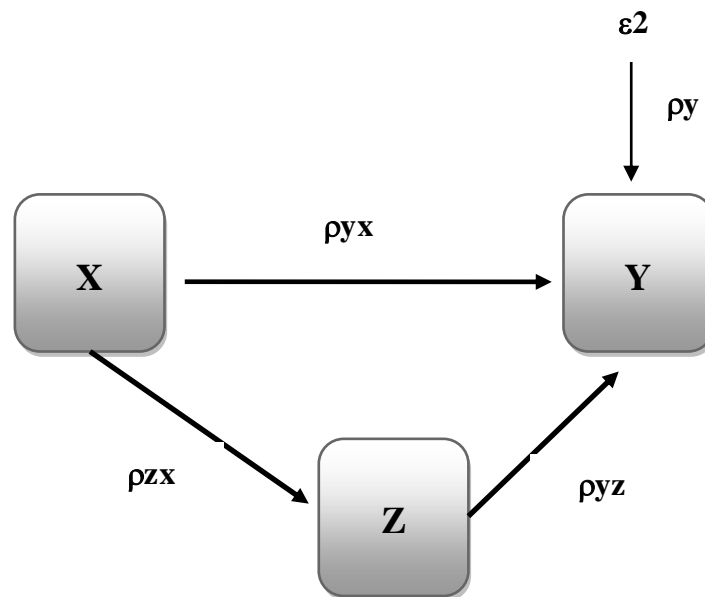
- (2). Bentuk diagram koefisien jalur Model -1



- (3). Bentuk diagram koefisien jalur Model – 2

Hipotesis Model – 2 : Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Struktur Model – 2 :  $Y = \rho_{yx}X + \rho_{yz}Z + \rho_y\epsilon_2$



**(4). Menghitung koefisien jalur Model – 1**

Uji secara simultan ditunjukkan oleh tabel ANOVA. Hipotesis statistik yang dirumuskan : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja

$$H_a : \rho_{yx}X = \rho_{yz}Z \neq 0$$

$$H_0 : \rho_{yx}X = \rho_{yz}Z = 0$$

Berdasarkan tabel 5.9 Model Summary dan tabel 5.10 ANOVA diatas, diperoleh nilai  $R_{square} = 0,363$  dan nilai F sebesar 27,297 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000, karena nilai (sig) < 0,05, maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Berdasarkan tabel 5.11 Coefficients diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar 5,225 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap lingkungan kerja.

Untuk mendapatkan nilai  $\rho_{\epsilon 1}$ (variabel sisa) ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

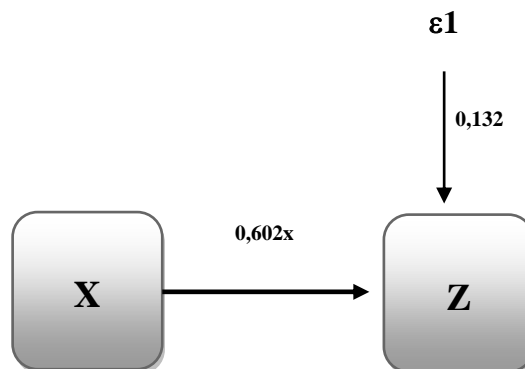
$$\begin{aligned} \rho_{\epsilon 1} &= 1 - R^2_{zy} = 1 - 0,363^2 \\ &= 1 - 0,1317 = 0,132 \end{aligned}$$

Kerangka hubungan kausal empiris antara gaya kepemimpinan (X) dan lingkungan kerja (Z) dapat dibuat melalui persamaan struktural Model -1 sebagaimana berikut ini :

$$Z = \rho_{zx}X + \rho_{\epsilon 1}$$

$$Z = 0,602X + 0,132\epsilon 1$$

Kontribusi gaya kepemimpinan (X) yang langsung mempengaruhi lingkungan kerja (Z) sebesar  $0,602^2 = 0,3624$  atau 36,24%.



**(5). Menghitung Koefisien jalur Model – 2**

Uji secara simultan ditunjukkan oleh tabel ANOVA. Hipotesis statistik yang dirumuskan : Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

$$H_a : \rho_{yx} + \rho_{yz} \neq 0$$

$$H_0 : \rho_{yx} + \rho_{yz} = 0$$

Berdasarkan tabel 5.13 Model Summary dan tabel 5.14 ANOVA diatas, diperoleh nilai R square = 0,675 dan nilai F sebesar 48,907 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000, karena nilai (sig) < 0,05, maka keputusannya adalah H0 ditolak dan Ha diterima.

Berdasarkan tabel 5.15 Coefficients diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar gaya kepemimpinan sebesar 4,883 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000 dan nilai t hitung lingkungan kerja sebesar 3,927 dengan probabilitas (sig) = 0,000. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Untuk mendapatkan nilai  $\rho_{\epsilon^2}$  (variabel sisa) ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

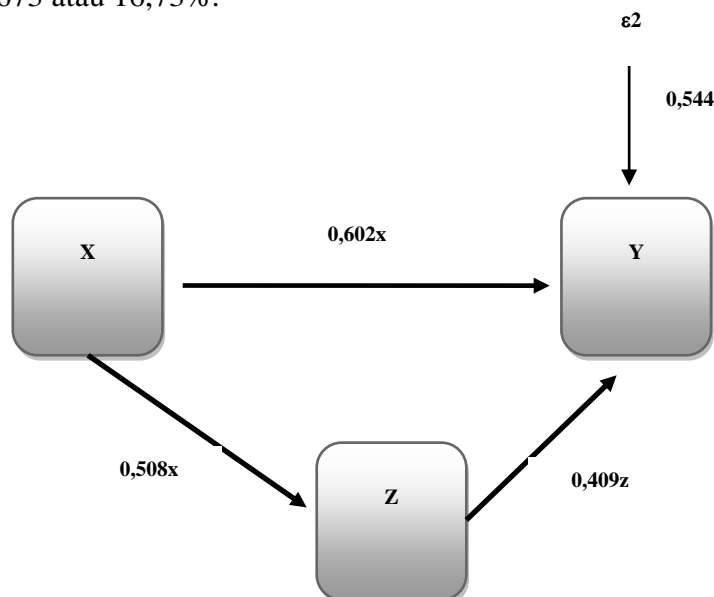
$$\begin{aligned} \rho_{\epsilon^2} &= 1 - R^2_{yxz} = 1 - 0,675^2 \\ &= 1 - 0,4556 = 0,544 \end{aligned}$$

Kerangka hubungan kausal empiris antara gaya kepemimpinan (X), lingkungan kerja (Z) dan kinerja (Y) dapat dibuat melalui persamaan struktural Model -1 sebagaimana berikut ini :

$$Y = \rho_{yx}X + \rho_{yz}Z + \rho_{y\epsilon} \epsilon$$

$$Y = 0,508X + 0,409Z + 0,544\epsilon$$

Kontribusi gaya kepemimpinan (X) yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,508^2 = 0,2581$  atau 25,81%, dan lingkungan kerja (Z) yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,409^2 = 0,1673$  atau 16,73%.



Berdasarkan atas hasil analisis data diatas, maka dapatlah disimpulkan bahwa hipotesis yang penulis ajukan yang berbunyi :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan kerja pada PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA, terbukti kebenarannya.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA, terbukti kebenarannya.
3. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. TOTALCARE NUTRACEUTICAL SURABAYA, terbukti kebenarannya.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini, dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja, dimana kontribusi gaya kepemimpinan terhadap lingkungan kerja, ditunjukkan oleh nilai R square = 0,363 dan nilai F sebesar 27,297 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000, karena nilai (sig) < 0,05. Nilai t hitung sebesar 5,225 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap lingkungan kerja. Kontribusi gaya kepemimpinan (X) yang langsung mempengaruhi lingkungan kerja (Z) sebesar  $0,602^2 = 0,3624$  atau 36,24%.
2. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dimana kontribusi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan oleh nilai R square = 0,675 dan nilai F sebesar 48,907 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000, karena nilai (sig) < 0,05. Nilai t hitung sebesar gaya kepemimpinan sebesar 4,883 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000 dan nilai t hitung lingkungan kerja sebesar 3,927 dengan probabilitas (sig) = 0,000. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Kontribusi gaya kepemimpinan (X) yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,508^2 = 0,2581$  atau 25,81%, dan lingkungan kerja (Z) yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar  $0,409^2 = 0,1673$  atau 16,73%.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S Nitisemito. 2000. Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed 3. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Agusman. 2004. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Bambang Kussriyanto. 1991. Meningkatkan Produktivitas Karyawan. Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Cascio, W.F, 1995. Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profit. McGraw-Hill Book Co, Singapore.
- Davis, KJ dan Werther, WB. 1996. Human Resource and Personal Management. Third Edition. Mc. Graw Hill International Edition.
- Dessler, G, 1992, Manajemen Personalialia, 3rd, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, JL, JM Ivancevich, dan JH Donnelly Jr, 1997, Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Edisi Kedelapan Jilid 1 (terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Hani T. Handoko. 2004. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. BPFE: Yogyakarta.
- Hendry Simamora. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia .Ed. ke-3. Cet. Pertama. STIE-YKPN: Yogyakarta.

- Herpen, et al., 2002. The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation, An Empirical Study.
- Hasibuan, Malayu. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 2001.
- Igalens, J. and Roussel, P., 1999. A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organization Behavior*. 20 : 1003-1025.
- Imam Ghozali.2009. Ekometrika teori, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Kuswandi. 2004. Cara Mengukur Kepuasan Kerja. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Katamba, H.S, (2011), Factors Affecting Voluntary Nursing Staff Turnover In Mengo Hospital. University of South Africa.
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff and Gregory A. Rich, 2001, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Journal of Academy of Marketing Science* 29 (2), P. 115- 134
- Malayu S. P Hasibuan. 2001. Sumber Daya Manusia. Cet. Ke-4. Bumi Aksara: Jakarta.
- Manullang, M. 2000. Manajemen Personalia., Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Grasindo: Jakarta.
- Robbins, S., 1998. *Organization Behavior*. International Edition. Concept, Controversies, Application. Eight Edition. Prentice-Hall.
- Robbins, S., 2001. *Perilaku Organisasi*. Versi bahasa Indonesia, Jilid 1, edisi ke delapan, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, SP, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.
- Rahayuni, Sawitri Danik. 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Sadili Samsuddin. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia: Bandung.
- Schuller, Randall S dan Susan E. Jackson. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21. Edisi ke-6, Jilid 2. Erlangga: Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Mandar Maju:Bandung.
- Susilo Maryoto. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE-UGM: Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P, 2002, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Smith, PC, LM Kendall, dan CL Hulin, 1969, The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Rand McNally, Chicago.
- Steers, Richard M dan LW Porter, 1987, Motivation and Work Behavior, Fourth Edition, New York, Mc Graw Hill.
- Steers, Richard M, 1985, Efektifitas Organisasi, Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. 2006. "Metode Penelitian Administrasi". Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. 2000. Organizational behaviour. Seventh edition. John Wiley & Sons, New York.
- Wexley and Yukl, 1984, Organizational Behavior and Personnel Psychology.
- Yousef, Darwish A, 2002, "Job Satisfaction As a Mediator of The Relationship Between Role Stressor and Organizational Commitment", Journal of Management Psychology, Vol. 17 No. 4, p. 250-266.
- Yulk, 1989, "Management Leadership : A Review of Theory and Research", Journal of Management, Vol.15 No.2, State University of New York at Albany, , p.251-289.