

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia mempunyai peran penting berkembangnya usaha suatu perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa sumber daya manusia yang handal, maka kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dalam segala kebutuhannya. Serta manajemen sumber daya manusia juga menjadi faktor kunci dalam persaingan global. Manajemen sumber daya manusia secara global adalah bagaimana menciptakan dan mengelola sumber daya manusia menjadi berkualitas, memiliki ketrampilan serta berbudaya asing yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa memandang batasan geografis. Sedangkan manajemen sumber daya manusia secara MEA, merupakan suatu aktivitas kegiatan yang telah disepakati negara-negara Asean di bidang ekonomi untuk bersaing dengan Amerika, Eropa, dll.

Setiap perusahaan dalam melakukan aktivitasnya pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai, untuk mencapai dan mewujudkan tujuan tersebut setiap perusahaan harus pandai dalam memilih strategi, terutama adalah perencanaan sumber daya manusia yang pada intinya adalah terfokus pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan sumber daya manusia

yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Amirullah (2015:152) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Masalah-masalah pengembangan diri, keadilan, kewajaran, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang, masalah-masalah perilaku organisasi merupakan bagian pengelolaan sumber daya manusia yang penting. Siagian, dalam Ulfatin dan Triwiyanto (2016:2) Sumber daya manusia perusahaan merupakan setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Mengenai lingkungan kerja, dewasa ini belum begitu banyak diperhatikan oleh perusahaan sebagai salah satu faktor yang cukup besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan berdampak pada kondisi fisik maupun pada kondisi mental karyawan itu sendiri. Penciptaan lingkungan kerja yang baik akan membantu memelihara kondisi karyawan, baik fisik maupun psikis. Hal ini akan membuat kinerja karyawan akan semakin membaik. Menurut Afandi (2018:65), menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas

yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), Penerangan yang memadai dan sebagainya.

Lingkungan kerja juga dapat dikatakan segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Oleh karena itu, perusahaan haruslah mengusahakan agar lingkungan kerjanya baik dan memenuhi standar. Seorang karyawan mengharapkan kondisi kerja yang baik dan tidak membosankan. Bila kondisi kerja tidak seperti yang diharapkan, maka hal ini akan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. 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. Lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja yang memuaskan karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya lingkungan kerja yang kurang nyaman akan menurunkan kinerja dan kepuasan bagi karyawan. Dalam hal ini, ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Kondisi lingkungan kerja yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Surabaya saat ini yaitu sistem penerangan, suhu udara ruangan,

kebisingan diruang kerja, getaran mekanis alat produksi, dan bau-bau tidak sedap dari alat produksi tidak sesuai dengan keinginan karyawan sehingga mengakibatkan ketidaknyamanan yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Kebutuhan karyawan dalam memenuhi keinginannya semakin meningkat. Para karyawan, bekerja dengan harapan akan memperoleh upah/gaji yang dapat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan saat ini yang sangat kompleks dari hal yang paling pokok/primer terutama masalah sandang, pangan, perumahan pendidikan, istirahat dan kerja yang cukup, perlu mendapatkan skala prioritas dalam hal pemenuhannya. Faktor utama ketidakpuasan kerja adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan. Kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Kompensasi merupakan alat potensial untuk memotivasi kinerja karyawan. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menyangkut rasa puas karyawan terhadap gaji, tunjangan, serta program kesejahteraan lain yang ditetapkan perusahaan.

Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Pemberian kompensasi tersebut dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan di sebuah perusahaan kompensasi dan motivasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Widodo dalam Ulfatin dan Triwiyanto, (2016:155) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh pegawai yang diberikan oleh organisasi berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan lebih baik pada suatu organisasi.

Kompensasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat melaksanakan kinerja yang terbaik, sebaliknya karyawan yang tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya akan sulit untuk bekerja dengan baik dan cenderung tidak bertanggung jawab sekalipun karyawan tersebut memiliki kemampuan operasional yang baik. Penerapan kompensasi yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Surabaya yang dinilai masih kurang memihak ke karyawan, seperti adanya *double job disk* tetapi tidak diberi tambahan kompensasi

Untuk menjalin hubungan antar karyawan juga diperlukan pemimpin dalam sebuah perusahaan. Karena hubungan yang baik menimbulkan keharmonisan antara pemimpin dan karyawan, sehingga cara kerja karyawan lebih meningkat dari sebelumnya karena karyawan memiliki peranan penting dalam perusahaan. Untuk mengantisipasi perubahan dalam struktur organisasinya, maka organisasi membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan yang harus bisa memiliki kemampuan dan membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan karyawan merupakan rangsangan yang telah memberikan motivasi.

“Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu”. (Edison dkk 2017:91) Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam

mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja untuk bekerja sama dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan sosok pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang cocok dengan karyawannya. Walaupun terkesan sederhana, gaya kepemimpinan menjadi salah satu yang mempunyai pengaruh karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan juga pemimpin itu didalam menciptakan pekerjaan setiap bawahan maupun atasan pemimpin.

Peranan atau atasan sering disebut pemimpin sangatlah besar bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Namun bawahan juga memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang terutama dalam setiap keputusan. Baik tidaknya bawahan melaksanakan tugas mereka tergantung dari pemimpin sendiri. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk mempengaruhi para bawahannya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan, dalam kenyataannya tidak semua pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan iklim atau suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan dalam kepemimpinannya bersikap tidak kooperatif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan kepuasan karyawan, biasanya menyebabkan perasaan tidak senang karyawan terhadap

atasan yang diwujudkan dalam bentuk sikap bermalas – malasan dalam bekerja dan kurang bersemangat dalam menanggapi sikap tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena kepemimpinan memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Di dalam perusahaan dapat berpengaruh untuk melaksanakan dengan menerima yang dihasilkan kepada karyawan. Permasalahan pada gaya kepemimpinan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada di Surabaya yaitu terkadang usulan atau masukan dari bawahan kurang mendapat tanggapan atau respon dari atasan. Hal ini menyebabkan kurang harmonisnya komunikasi antara atasan dan bawahan.

Untuk mencapai kinerja yang baik, karyawan harus mengeluarkan sejumlah energi fisik maupun mental. Kemampuan dan sifat merupakan karakteristik yang tercakup melalui kinerjanya. Cara-cara yang diyakini individu tentang usaha mereka terhadap pekerjaannya yang seharusnya diserahkan akan membentuk persepsi terhadap peran. Suatu perusahaan harus memiliki kepemimpinan dan sumber daya yang mampu menunjang faktor keberhasilan dalam tercapainya kinerja yang maksimal. Menurut Rivai dalam Busro (2018:88) “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Surabaya

dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien, sebab semua itu berhubungan dengan keberhasilan karyawan dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu upaya dalam peningkatan kinerja karyawan akan menjadi tantangan bagi pihak manajemen karena keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan akan membutuhkan waktu, tenaga dan proses yang panjang. Dengan demikian dalam suatu perusahaan juga harus dilakukan penilaian terhadap peningkatan kinerja individu.

PDAM Surya Sembada di Surabaya Jawa Timur sebagai salah satu perusahaan daerah air minum yang sampai saat ini paling dapat diandalkan dan terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1976 dan dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya. Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, tanggal 06 Nopember 1976 No. II/155/76 dan diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No. 4/C. PDAM Surabaya melakukan bisnis dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum di Surabaya, Pasuruan, Sidoarjo dan Gresik. Dewasa ini PDAM Surabaya telah memiliki 485.169 pelanggan, yang meliputi 445.714 pelanggan perumahan, 23.561 pelanggan komersial, pelanggan industri 403, 3.482 pelanggan social umum, 1.396 pelanggan pemerintah, 1.608 pelanggan sosial khusus, dan 5 pelanggan pelabuhan. Berdasarkan laporan keuangan terbaru dari perusahaan, PDAM Surabaya berhasil menjaga profitabilitas di tahun 2011 yaitu dengan membukukan total laba bersih sebesar Rp 149.280.000.000.

Perusahaan Daerah Air Minum atau yang sering disebut PDAM adalah salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam usaha distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM kini terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kota madya yang tersebar di seluruh Indonesia. PDAM menjadi sarana penyedia air bersih yang diawasi serta dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Riwayat PDAM secara umum dimulai dari pembangunan Air Minum di 106 Kabupaten/Kota, yang dilanjutkan pembentukan BPAM (Badan Pengelola Air Minum) sekaligus menjadi embrio PDAM yang mengelola fasilitas maupun sarana air minum dimana Pemerintah Pusat turut bertanggung jawab dalam pembangunan unit produksi milik Pemda ini.

Dengan lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan yang tepat, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, karena karyawan memegang peranan penting dan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis ingin mengetahui seberapa jauh hubungan lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sehingga penulis mengambil judul : **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya”**.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya ?
- b. Apakah lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya ?
- c. Diantara variabel lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya .
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya.

- c. Untuk mengetahui diantara variabel lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat penelitian sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

untuk menambah referensi, pengalaman, serta pengetahuan yang didapatkan selama bangku perkuliahan untuk kemudian diterapkan didunia kerja dan lingkungan sekitar, khususnya mengenai lingkungan kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan. Selain itu, memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris didukung dengan teori sehingga memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan suatu permasalahan. Tentunya peneliti dapat menerapkan variabel-variabel yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan.

2. Bagi Perusahaan (Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sebagai bahan pertimbangan bagi Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Surabaya terkait dengan bidang sumber daya manusia khususnya masalah Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan dalam merumuskan kebijakan guna meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Surabaya.

3. Bagi Universitas

Menambah referensi ilmu pustakawan dan dapat menjadi referensi dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan mahasiswa Universitas Bhayangkara Surabaya serta sebagai bahan perbandingan dan pertimbangan dalam memecahkan masalah penelitian yang serupa dengan ini, sehingga akan selalu ada hal baru yang dapat dijadikan simpulan dalam setiap penelitian yang terbaru.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang bagaimana pendahuluan dari skripsi yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan penelitian terdahulu, landasan teori lingkungan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian, kerangka konseptual, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari kerangka proses berpikir, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik penentuan populasi, lokasi dan waktu penelitian,

teknik pengumpulan data, pengujian data, teknik analisis data dan uji hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang pembahasan yang terdiri dari diskripsi obyek penelitian yang berisi tentang sejarah singkat perusahaan data dan diskripsi hasil penelitian, analisis hasil penelitian dan penguji hipotesis, serta pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan selama penelitian dan memberikan saran, guna memberikan masukan yang bermanfaat bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar dalam rangka penyusunan penelitian ini untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik dan akurat, penulis perlu melakukan perbandingan dengan hasil-hasil penelitian dari penulis yang terdahulu terkait dengan hal tersebut maka penulis membuat matrik perbedaan dan persamaan antara peneliti terdahulu dengan peneliti yang penulis lakukan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Regina Pinkan Pradiana (2018) “Pengaruh Kompensasi, Penilaian Prestasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Kartika Graha Malang“ peneliti ini menggunakan sampel sebanyak 80 sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi, Penilaian Prestasi dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Kartika Graha Malang. Variabel yang memiliki pengaruh dominan adalah Kompensasi. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa faktor pemberian Kompensasi, Penilaian Prestasi, dan Lingkungan Kerja perlu diperhatikan agar Kinerja Karyawan dapat terpenuhi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Rizky Nur Maulida (2018) “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 4 Sampang” populasi yang digunakan penelitian ini adalah 125 orang dan menggunakan sampel sebanyak

55 orang. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa secara simultan maupun parsial variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, yang mana variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja guru.

3. Kadek Ari Setiawan (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung” populasi yang digunakan penelitian ini adalah 35 orang dan keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu dan Penelitian
Sekarang

Keterangan	Peneliti 1	Peneliti 2	Peneliti 3	Peneliti
Nama Peneliti	Regina Pinkan Pradiana (2018)	Rizky Nur Maulida (2018)	Kadek Ari Setiawan (2016)	Peneliti (2019)
Judul Peneliti	Pengaruh Kompensasi, Penilaian Prestasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Kartika Graha Malang	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 4 Sampang	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada kota Surabaya
Variabel (Penelitian Persamaan)	Kompensasi - Lingkungan Kerja Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi Lingkungan Kerja - Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan (X ₁) - Kompensasi Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X ₁) Kompensasi (X ₂) Gaya Kepemimpinan (X ₃) Kinerja Karyawan (Y)
Variabel (Penelitian Perbedaan)	- Penilaian Prestasi (X ₂) - -	- - Motivasi (X ₃) -	Lingkungan Kerja - -	
Obyek Penelitian	Hotel Kartika Graha Malang	SMA Negeri 4 Sampang	PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya

Sumber : Peneliti (2019)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas suatu organisasi atau instansi tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut Dessler, dalam Ulfatin dan Triwiyanto (2016:2) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya”.

Sedangkan menurut Amirullah (2015:152) “manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, kreatif, idealis, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberikan hasil kerja yang efektif bagi organisasi. Tujuan utama adanya manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara efektif. Dalam hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Sehingga sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan baik agar dapat mencapai tujuan yang berguna bagi organisasi.

2.2.1.2 Fungsi Operasioanal Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Widodo (2015:8) terbagi menjadi delapan, yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan dimasa datang. Fungsi perencanaan meliputi : menganalisis pekerjaan yang ada, menyusun uraian pekerjaan, menyusun pesyaratan pekerjaan, dan menentukan sumber-sumber penarikan sumber daya manusia.

b. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsi pengadaan meliputi : mengumumkan dan menerima surat

lamaran, melakukan seleksi, melakukan orientasi dan pelatihan pratuga, pengangkatan sumber daya manusia, dan penempatan sumber daya manusia.

c. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Fungsi pengembangan meliputi : penilaian prestasi kerja, perencanaan karier, pendidikan dan pelatihan, pemberian tugas, mutasi dan promosi, motivasi dan disiplin kerja.

d. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi. Fungsi kompensasi meliputi : penggajian dan pengupahan, pemberian tunjangan-tunjangan, pangkat dan jabatan, serta pemberian penghargaan.

e. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

f. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar dapat bekerja sama sampai pensiun. Fungsi pemeliharaan meliputi : pemeliharaan kebugaran fisik dan jiwa raga, pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja, pemberian jaminan

perumahan, pemeliharaan hubungan kerja dan hak asasi sumber daya manusia.

g. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

h. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Dalam fungsi ini manajer sumber daya manusia mengatur hak-hak para pensiun yang dapat diberikan kepada mereka yang telah berjasa besar terhadap organisasi.

2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2010:26), tujuan utama manajemen sumber daya manusia dijabarkan dalam empat tujuan antara lain :

a. Tujuan masyarakat

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat itu sendiri.

b. Tujuan organisasi

tujuan organisasi adalah untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar

sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara optimal.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah untuk membantu karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan pribadi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2 Lingkungan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya dalam melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dapat dipergunakan secara efektif, begitupun sebaliknya. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut Afandi (2018:65), menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), Penerangan yang memadai dan sebagainya”.
- b. Menurut Nitisemito dalam Faida (2019:108), “sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang

dibebankan”. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua keadaan disekitar tempat kerja yang berhubungan atau ada dalam lingkungan pekerjaannya dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjelaskan tugas yang diberikan, baik itu yang berhubungan aspek fisik maupun non fisik dan dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Sedangkan lingkungan non fisik semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja maupun dengan bawahannya.

2.2.2.2 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Seseorang akan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantanya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, aman, dan nyaman.

Menurut Faida (2019:108), ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja tersebut adalah sebagai berikut :

a. Hubungan sosial

Hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan pimpinan terjalin dengan baik, maka dapat membuat karyawan merasa nyaman berada di

lingkungan kerjanya. Dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan organisasi bisa dicapai.

b. kelembaban

Udara yang panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran (karena sistem penguapan). Sehingga mempengaruhi semakin cepatnya denyut jantung, karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen.

c. Bau

Pemakaian AC yang tepat dapat menghilangkan bau yang mengganggu disekitar.

d. Siklus udara

Udara normal mengandung 21% oksigen, 0,03% karbondioksida, dan 0,9% gas campuran. Siklus udara yang tidak baik apabila terdapat gejala sesak nafas pada tubuh orang normal. Maka siklus udara yang baik adalah ventilasi cukup dan tanaman.

e. Penerangan

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Kebersihan

Setiap perusahaan seharusnya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan, dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang. Lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang bagi karyawan. Dan rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih semangat dan bergairah.

g. Keamanan

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga manusia (satpam) dan elektronik (cctv).

h. Getaran mekanis

Getaran dipengaruhi oleh intensitas, frekuensi, dan lamanya getaran. Getaran yang tidak baik ditandai dengan adanya gejala konsentrasi menurun, kelelahan, dan gangguan mata, syaraf dan otot.

2.2.2.3 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar, menurut sedarmayanti (2013:19), menjelaskan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu :

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua katagori, yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti :

peralatan kerja, tempat kerja, sarana dan prasarana.

2. Lingkungan peran tara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan xkerja yang mempengaruhi kondisi seseorang, seperti : kelembaban, sirkulasi udara, dekorasi/tata warna, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanisme, temperatur, dan bau-bauan.

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

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut sedarmayanti (2013:20) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan”.

2.2.2.4 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Afandi (2018:70) adalah sebagai berikut :

a. Pencahayaan

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

b. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

2.2.3 Kompensasi

2.2.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan pada perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif pada karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan.

Menurut Afandi (2018:191) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Suparyadi (2015:271-272) “kompensasi adalah

keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial”.

Menurut Marwansyah (2012:269), “kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial dan non finansial yang layak kepada pegawai, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atau hasil kerjanya pada suatu organisasi/perusahaan.

2.2.3.2 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2016:121), adapun tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah :

- a. Ikatan kerja sama dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi

kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya.

- c. Pengadaan efektif jika program kompensasi diterapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk pengusaha akan lebih mudah.
- d. Motivasi jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta *eksternal* konsistensi yang kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang komperatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over relatif* kecil.
- f. Disiplin dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peratran-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

2.2.3.3 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Yani (2012:142), menjelaskan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

- a. Kompensasi dalam bentuk finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, insentif dan

lain sebagainya.

- b. Kompensasi dalam bentuk non finansial. Kompensasi dalam bentuk non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

2.2.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Menurut Hasibuan (2016:127-129), faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi seperti semakin besar.

- b. Kemampuan dan kesediaan karyawan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat

kompensasi relatif kecil.

c. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-sewenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima

gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan pengalaman

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasi kecil.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran.

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaannya yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena besarnya membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.2.3.5 Sistem Pemberian Kompensasi

Sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi kompensasi akan berdampak pada biaya operasi,

disisi lain kompensasi akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Afandi (2018:194), sistem kompensasi adalah seperangkat komponen kompensasi yang diberikan kepada pekerja atas dasar prestasi kerjanya. Sistem kompensasi tersebut meliputi :

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

b. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

2.2.3.6 Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Afandi (2018:194-195), menyatakan bahwa indikator kompensasi terbagi menjadi empat, yaitu :

a. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

2.2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, saran atau proses, untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena pemimpin tersebut yang akan menggerakkan dan mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

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. Dalam suatu organisasi kepemimpinan memegang peranan penting, dengan kata lain bahwa sukses tidaknya pencapaian organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya

Menurut Thoha dalam Busro (2018:226), “Gaya Kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain”.

Menurut Edison dkk (2017:91) “gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu”.

Menurut Sedarmayanti (2017:364) “gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain”.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk dapat melakukan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan atas kesadaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.4.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Thoha (2014:15) menyebutkan empat gaya kepemimpinan yang efektif meliputi : eksekutif, pengembangan, otokrat bijak, dan birokrat.

a. *Executive* (Eksekutif).

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Manajer bertindak sebagai motivator yang baik, mau menetapkan prestasi kerja standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan antara individu karyawan,

dan bersedia menggunakan sistem kerja tim.

b. *Developer* (Pengembang).

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada hubungan kerja, dan perhatian minimum pada tugas. Manajer memiliki kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

c. *Benevolent Autocrat* (Otokrat Bijak).

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas, dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja. Manajer mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksengajaan di pihak lain.

d. *Bureaucrat* (Birokrat).

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum, baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Manajer sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan bersedia memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Empat gaya yang tidak efektif adalah kompromis, penganjur, otokrat, dan pelari (Thoha, 2014:16) seperti diuraikan berikut ini :

a. *Compromise* (Kompromis).

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer merupakan pembuat keputusan yang jelek, dan hal ini dikarenakan banyak tekanan yang mempengaruhinya.

b. *Missionary* (Penganjur)

Gaya kepemimpinan ini memberikan perhatian yang maksimal pada hubungan kerja dan perhatian minimum pada tugas, dengan perilaku yang tidak sesuai. manajer menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

c. *Autocrat* (Otokrat).

Gaya kepemimpinan ini membebankan perhatian yang maksimum pada tugas dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja, dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain (karyawan/pegawai), tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang cepat selesai.

d. *Deserter* (Pelari)

Gaya kepemimpinan ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja. Manajer ini dalam situasi tertentu tidak terpuji, karena cenderung pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

2.2.4.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2014:34), secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu :

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan,

yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

e. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotannya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal yang dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.4.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Edison dkk (2017:92-100), ada lima Indikator gaya

kepemimpinan, yaitu :

a. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah kewibawaan alami yang dimiliki pemimpin, bukan karena legalitas politik dan pembentukan yang dilakukan secara sistematis. Kepemimpinan seperti ini mempunyai daya tarik yang sangat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat banyak.

b. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri pengikut maupun organisasi mereka.

c. Kepemimpinan Transaksional

Kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan kebutuhan produktivitas. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek-aspek non pribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Mereka memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan transaksional penting bagi semua organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.

d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Meski demikian, keputusan tetap diambil oleh pimpinan.

e. Kepemimpinan Otokratis

Tipe otokrasi akan menampilkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam intelektual dengan lain, dengan para bawahannya dalam organisasi. Ciri-ciri otokratik :

1. Menganggap perusahaan sebagai milik pribadi.
2. Mengindentikkan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan
3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
5. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
6. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Masalah dalam tipe otokratik ialah bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata karena takutnya para bawahan terhadap pimpinannya dan bukan berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai dan disiplin kerja yang terwujud pun hanya karena para bawahan selalu dibayang-bayangi ancaman.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performane* (kinerja).

Menurut Afandi (2018:84), “Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi”.

Sedangkan menurut Rivai dalam Busro (2018:88), “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Menurut Armstrong dalam Edison dkk (2017:188), "kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Berdasarkan definisi kinerja dari beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya

pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan prinsip yang ditentukan.

2.2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2016-288), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

2.2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh

keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono dalam Edy Sutrisno (2015:176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila

karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap

inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Miner dalam Edison dkk (2017:192-193), menyatakan empat kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja, yakni :

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.2.6 Hubungan antara Lingkungan Kerja (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mangkunegara (2016:71), “Lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja”. Karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri

sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah dan berdampak baik.

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas pekerjaannya. Dengan adanya lingkungan yang baik akan menimbulkan rasa nyaman dan senang. Hal ini dapat mempengaruhi karyawan karyawan untuk bekerja lebih giat dan semangat, sehingga dengan semangat kerja karyawan yang tinggi maka kinerja karyawan bisa dicapai secara maksimal. Jika tidak adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan atau karyawan dengan karyawan lain, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan. Saat tujuan perusahaan tidak dicapai maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

2.2.7 Hubungan Kompensasi (X₂) Dengan Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Marwansyah (2012:269), kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial dan non finansial yang layak kepada pegawai, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga karyawan berusaha berlomba dalam meningkatkan kinerjanya bagi kemajuan perusahaan. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kinerjanya, maka kompensasi pun akan meningkat sesuai yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada intinya, semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan begitu sebaliknya, apabila kompensasi yang

diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun non finansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan.

2.2.8 Hubungan Gaya Kepemimpinan (X₃) Dengan Kinerja Karyawan (Y)

Menurut dharma (1994) dalam Dr. Wahyudi (2017:127) ada kesesuaian perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan) terhadap bawahannya, dalam situasi kerja tertentu, jika pimpinan ingin meningkatkan kinerja karyawan, membangun suasana yang kondusif, dan menumbuhkan motivasi kerja, maka perlu memperhatikan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus bisa bertindak agar kepemimpinannya bisa berdampak positif pada karyawan organisasinya. Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam sebuah proses yang termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berada dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan keterampilan yang tinggi untuk memimpin karyawan dalam perusahaan. Tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan kinerja karyawan.

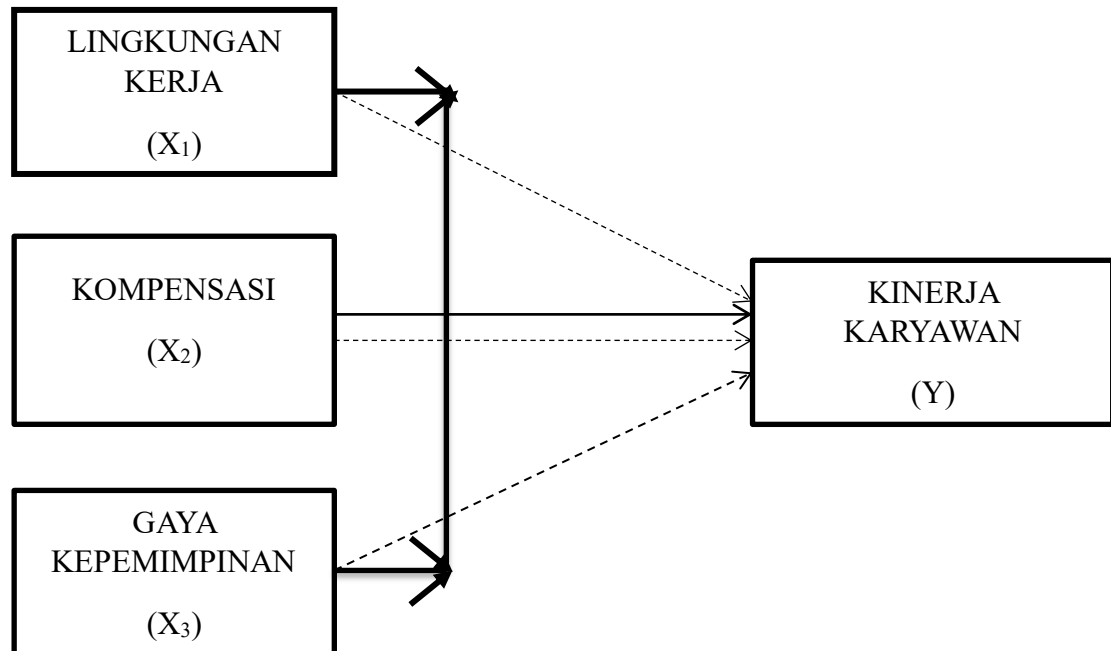
2.2.9 Hubungan Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Bambang Edy Agusno (2013:23), Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting dan merupakan masalah utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dimaksudkan untuk memelihara dan menjaga sumber daya manusia itu sendiri dalam lingkungan perusahaan, hal ini disebabkan jika imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak dikelola dengan baik, maka perusahaan dapat kehilangan karyawannya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik adalah faktor-faktor di luar manusia dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi perilaku tugas dicirikan dengan menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan pekerjaan secara rinci dan jelas, dan perilaku hubungan antara atasan dan bawahan dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan hubungan sosio emosional, gambaran-gambaran psikologis dan pemudahan perilaku. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan akan menciptakan suasana kondusif dan kinerja karyawan dapat maksimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Dari penelitian ini disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Peneliti 2019

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan :

————> = Garis menunjukkan variabel (X₁), (X₂), (X₃) berpengaruh secara simultan terhadap variabel (Y)

-----> = Garis menunjukkan variabel (X₁), (X₂), (X₃) berpengaruh secara parsial terhadap variabel

Variabel X₁ : Variabel bebas Lingkungan Kerja

Variabel X₂ : Variabel bebas Kompensasi

Variabel X₃ : Variabel bebas Pengembangan Karir

Variabel Y : Variabel terikat Kinerja Karyawan

Penjelasan :

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa antara variabel bebas saling berhubungan dengan variabel terikat Kinerja (Y). Lingkungan Kerja (X_1), Kompensasi (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) merupakan variabel bebas, yang mana masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap Kinerja.

2.4 Hipotesis

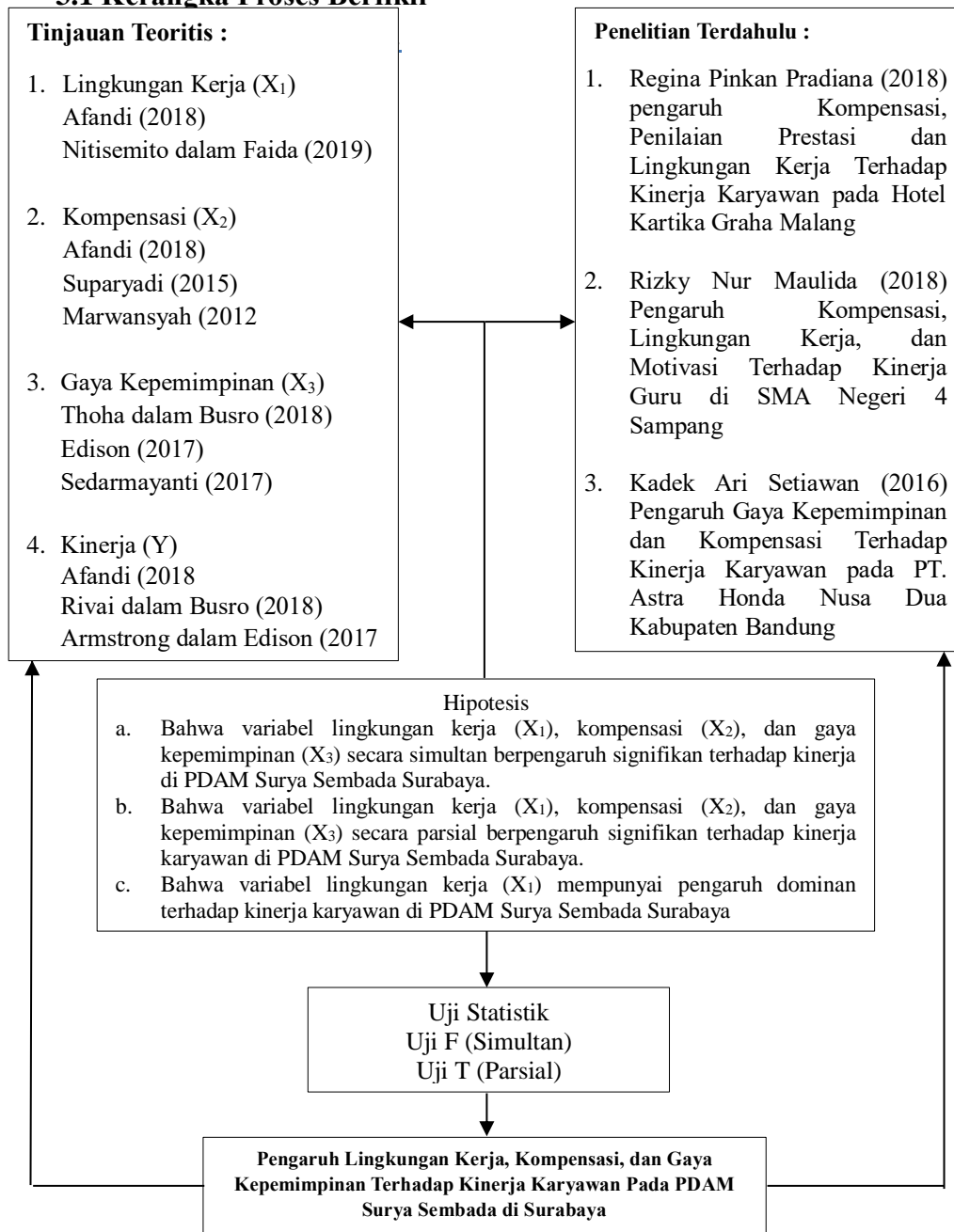
Menurut Sugiyono (2017:99), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dalam penelitian ini hipotesis yang akan diuji adalah ada atau tidaknya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini adalah :

- a. Bahwa variabel lingkungan kerja (X_1), kompensasi (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PDAM Surya Sembada Surabaya.
- b. Bahwa variabel lingkungan kerja (X_1), kompensasi (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Surabaya.
- c. Bahwa variabel lingkungan kerja (X_1) mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PDAM Surya Sembada Surabaya

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berfikir



Sumber : Peneliti (2019)

Gambar 3.1
Kerangka Proses Berfikir

Penjelasan :

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah dan tujuan studi serta tinjauan pustaka, maka terlebih dahulu disusun kerangka proses berpikir yang diperoleh dari hasil studi teoritis dan hasil studi empiris. Studi teoritis diperoleh dengan cara mempelajari teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang diajukan dalam studi, secara lengkap telah dibahas dalam bab tinjauan pustaka. Studi empiris diperoleh dengan cara mempelajari hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian permasalahan studi

Studi yang dilakukan atas teori-teori dan studi empiris diperoleh variabel-variabel dengan segala hubungan dan pengaruhnya, antara studi empiris dan studi teoritis saling mempengaruhi sehingga dengan demikian dapat disusun rumusan masalah dan selanjutnya dapat disusun menjadi hipotesa, yang merupakan dugaan sementara dalam studi.

Pengujian hipotesa dilakukan berdasarkan uji kuantitatif dengan alat uji statistik yang relevan sehingga hipotesa akan teruji kebenarannya, yang kemudian dijadikan bahan perbandingan untuk menemukan fenomena baru dalam pengembangan ilmu pengetahuan karya ilmiah yang disusun dalam skripsi. Dengan demikian diharapkan hasil studi teoritis dan empiris dapat memberikan kontribusi yang lebih luas pada teori manapun dalam ilmu pengetahuan.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.2.1 Definisi Operasional

Definisi operasional ini merupakan upaya untuk melekatkan arti pada suatu variabel dengan cara menentukan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas lingkungan kerja (X_1) kompensasi (X_2) gaya kepemimpinan (X_3) serta variabel terikat (Y) kinerja karyawan.

3.2.1.1 Definisi Operasional Variabel

Untuk mempermudah pemahaman dan pengukuran terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, maka akan dijelaskan melalui definisi operasionalnya.

a. Variabel Bebas (X)

Menurut Sugiyono (2017:39), Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Definisi operasional variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Lingkungan Kerja (X_1)

Menurut Afandi (2018:65), menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), Penerangan yang memadai dan sebagainya.

Indikator dari lingkungan kerja menurut Afandi (2018:70) adalah sebagai berikut:

- a. Pencahayaan
- b. Warna
- c. Udara
- d. Suara

2. Kompensasi

Menurut Suparyadi (2015:271-272) kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial

Indikator yang mempengaruhi kompensasi menurut Afandi (2018:194-195) adalah sebagai berikut:

- a. Upah dan Gaji
- b. Insentif
- c. Tunjangan
- d. Fasilitas

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Edison dkk (2017:91) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Indikator dari gaya kepemimpinan menurut Edison dkk (2017:92-100) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Karismatik
2. Kepemimpinan Transformasional

3. Kepemimpinan Transaksional
 4. Kepemimpinan partisipatif
 5. Kepemimpinan Otokratis
- b. Variabel Terikat (Y)

Menurut Sugiyono (2017:39), variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

1. Kinerja Karyawan

Rivai dalam Busro (2018:88) Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat dipakai indikator menurut Miner dalam Edison dkk (2017 :192-193) antara lain:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Penggunaan waktu
- d. Kerja sama

3.2.2 Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono (2017:136), skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala *Likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan dengan memberikan skor antara lain :

Tabel 3.1
Skala *Likert*

No	Skala	Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Kurang Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Peneliti (2019)

3.2.3 Desain Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2017:157), instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Instrumen yang digunakan untuk mengetahui variabel lingkungan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan dari perusahaan tertentu sebagai sumber data adalah para karyawan.

Desain instrumen penelitian dibangun untuk memudahkan peneliti dalam menjabarkan variabel maupun indikator dalam bentuk item-item yang nantinya akan digunakan sebagai kuesioner. Instrumen yang baik harus memenuhi criteria valid dan reliable. Untuk lebih jelasnya desain

kuesionernya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Desain Instrumen Kuesioner

VARIABEL	INDIKATOR	PERNYATAAN
LINGKUNGAN KERJA (X ₁)	1. Pencahayaan	Karyawan merasa sinar matahari sudah memenuhi syarat kebutuhan penerangan dalam ruang kerja
	2. Warna	Karyawan merasa warna ruangan tempat bekerja sudah baik dan tidak mengganggu pekerjaan
	3. Suara	Karyawan merasa terganggu dengan suara bising di tempat kerja
	4. Udara	Karyawan merasa sirkulasi udara di ruangan tempat bekerja sudah sesuai
KOMPENSASI (X ₂)	1. Gaji dan Upah	Karyawan PDAM Surya Sembada di Surabaya memperoleh gaji yang sesuai standart gaji karyawan.
	2. Insentif	Karyawan PDAM Surya Sembada di Surabaya memperoleh insentif dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja lebih baik.
	3. Tunjangan	Karyawan PDAM Surya Sembada di Surabaya memperoleh tunjangan berupa asuransi kesehatan dan cuti yang dapat memotivasi untuk bekerja lebih semangat.
	4. Fasilitas	PDAM Surya Sembada surabaya memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan.
Gaya Kepemimpinan (X ₃)	1. Kepemimpinan Karismatik	Didalam bekerja pemimpin dan karyawan wajib bersama-sama menciptakan suasana yang aman dan nyaman
	2. Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan .
	3. Kepemimpinan Transaksional	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja karyawan agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang ditetapkan
	4. Kepemimpinan partisipatif	Pemimpin mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
	5. Kepemimpinan Otokratis	Pemimpin dalam memerintah harus selalu dipatuhi walaupun tanpa mendiskusinya dengan karyawan

VARIABEL	INDIKATOR	PERNYATAAN
KINERJA KARYAWAN (Y)	1. Kualitas	Karyawan telah melakukan aktivitas atau kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.
	2. Kuantitas	Karyawan selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.
	3. Penggunaan waktu	Karyawan telah menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu atau lebih cepat dari yang sudah ditentukan oleh perusahaan.
	4. Kerja sama	Karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja.

Sumber Peneliti 2019

3.3 Teknik Penentuan Populasi, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017:117), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Surabaya sebanyak 114 orang

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menghitung jumlah sampel yang dipergunakan melalui kuesioner, salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel dengan rumus Slovin adalah sebagai berikut :

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

$$n = \frac{114}{1 + 114(0,1)^2}$$

$$n = \frac{114}{1 + 1,14}$$

$$n = 53,27 \longrightarrow 53$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang di toleransi (e dalam penelitian ini ditentukan sebesar 10%)

Berdasarkan perhitungan diatas peneliti mengambil sampel sebanyak 53 orang responden.

3.3.3 Teknik Penentuan Sampel

Teknik *sampling* adalah merupakan teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Teknik sampel yang akan digunakan dalam teknik *sampling* adalah *probability sampling*. Menurut Sugiyono (2017:120), *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, sedangkan metode pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada didalam populasi itu. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen (Sugiyono, 2017:120)

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

- a. Lokasi dari obyek penelitian adalah pada PDAM Surya Sembada Surabaya yang merupakan perusahaan milik pemerintah daerah yang bergerak dalam bidang penyedia dan pendistribusian air bersih masyarakat surabaya dan sekitarnya. Adapun alamat kantornya terletak di jalan Penjernihan, Ngagelrejo, Wonokromo, kota SBY, Jawa Timur.
- b. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2019 hingga data yang diperlukan oleh peneliti sudah lengkap untuk pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

3.5 Teknik Pengumpulan Data.

3.5.1 Jenis Data

Data Primer

Menurut Sugiyono (2016:193), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Berdasarkan pendapat yang ada, penulis menyimpulkan bahwa data primer merupakan data utama yang didapatkan langsung dari apa yang akan diteliti. Sumber data primer merupakan sumber data yang didapat dan diolah secara langsung dari subjek yang berhubungan langsung dengan penelitian. Data primer ini diantaranya didapat dari hasil pengisian kuesioner.

3.5.2 Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini berasal dari responden karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya.

3.5.3 Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data dilakukan dengan metode sebagai berikut :

a. Studi Kepustakaan (Library Research)

Penelitian menggunakan buku yang berhubungan dengan pokok pembahasan yang peneliti saat ini yaitu mengenai Lingkungan Kerja (X_1), Kompensasi (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y).

b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2016:193), Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data secara tertulis dari responden yang telah ditetapkan sebagai obyek penelitian.

c. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2016:145), menjelaskan bahwa “Observasi merupakan suatu proses kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Teknik pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek yang diteliti.

d. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017:274), menyatakan Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan

harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan.

3.6 Pengujian Data

3.6.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Untuk mendapatkan alat atau instrumen pengumpulan data (kuesioner) yang valid maka perlu dilakukan uji reliabilitas dan validitas kuesioner, yang akan peneliti uraikan hasilnya pada bab berikutnya.

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017:267), Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dalam rangka melakukan pengujian terhadap item-item yang digunakan untuk mendapatkan jawaban dari kondisi yang diharapkan, maka diperlukan uji validitas dengan cara menghitung korelasi produk *momen pearson* dari tiap-tiap pernyataan dengan skor rata-rata yang diperoleh. Koefisien korelasi masing-masing item kemudian dibandingkan dengan angka kritis yang ada pada tabel kritis *momen paerson* (tabel angka kritis nilai r) sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikansinya. Suatu data dapat dikatakan valid apabila nilai item koefisien korelasinya lebih besar dari nilai angka kritis yang ada pada tabel angka kritis *momen pearson*. Sebaliknya bila nilai item koefisien korelasinya lebih kecil dari nilai kritis yang ada pada tabel kritis *momen pearson* maka suatu pertanyaan dianggap tidak valid dan bisa dinyatakan gugur (di-cancel).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran

tersebut dapat diandalkan. Pada penelitian ini, uji reliabilitas alat ukur yang akan digunakan adalah *cronbach alpha* dengan tujuan untuk mengetahui apakah pengukuran yang akan kita buat itu reliabel atau tidak.

Menurut Sugiyono (2017:269), menyatakan bahwa “suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu”. Dengan ketentuan jika nilai dari *cronbach alpha* mendekati 1,00 atau berada pada kisaran 0,65-1,00 atau dapat diartikan suatu konstruk atau variabel tersebut memberikan nilai *cronbach alpha* $\geq 0,60$. Jika konstruk atau variabel tersebut setelah diukur memberikan nilai *cronbach alpha* $\leq 0,60$ maka pengukuran *instrument* (angket) yang digunakan itu reliabel, atau jawaban responden yang memiliki karakteristik sama dalam menjawab angket akan cenderung memberikan jawaban yang sama walaupun diberikan kepada responden lain dalam bentuk pernyataan yang berbeda.

3.7 Teknik Analisis Data Dan Uji Hipotesis

3.7.1 Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2017:125), teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah cara menganalisis data yang berbentuk angka yang dibandingkan antara yang satu dengan yang lain. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji statistik regresi linier berganda. Untuk menguji kebenaran dan hipotesis yang diajukan

maka di uji dengan regresi linier berganda yaitu :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana : Y = Kinerja

a = Konstanta

e = standar error (variabel lain tidak dijelaskan)

b_1, b_2, b_3 = Koefisien Regresi

X_1 = Lingkungan Kerja

X_2 = Kompensasi

X_3 = Gaya Kepemimpinan

3.7.2 Uji Hipotesis

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

a. Uji hipotesis pertama

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat digunakan uji F. Langkah-langkah pengujian :

1. Menentukan hipotesis

a. $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$

Hipotesis mengatakan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_1), Kompensasi (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y).

b. $H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$

Hipotesis mengatakan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_1),

Kompensasi (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel Kinerja (Y).

2. Membuat batasan nilai

Tingkat yang diinginkan dalam penelitian adalah $\alpha = 0,1$ dengan interval keyakinan sebesar 90% dengan $df = N - K - 1$ dimana k adalah banyaknya variabel dan n adalah jumlah data.

3. Menentukan F_{hitung}

Menurut Sugiyono (2016:192), perhitungan uji F dilakukan dengan rumus

Keterangan :

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

R^2 = Koefisien Determinasi

K = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

4. Kriteria pengujian sebagai berikut :

Menurut Ghozali (2016:96), kriteria pengujian berdasarkan signifikansi sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi $F > 0,1$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yang berarti variabel-variabel bebas secara bersama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat
- b. Jika signifikansi $F < 0,1$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti variabel-variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

b. Uji hipotesis kedua

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis

- a. $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. $H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, artinya ada pengaruh secara parsial antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Menentukan tingkat signifikansi

Pengujian menggunakan uji satu sisi dengan tingkat signifikansi 10%

3. Menentukan t_{hitung}

Menurut Ghozali (2016:98), perhitungan uji t dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$T_{hitung} = \frac{b - B}{Sb}$$

Keterangan :

b = Koefisien regresi parsial sampel

B = Koefisien regresi parsial populasi

Sb = Standart error koefisien regresi sampel

4. Kriteria pengujian

Menurut Ghozali (2016:96) kriteria pengujian berdasarkan signifikansi sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi $t > 0,1$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yang berarti

variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

- b. Jika signifikansi $t < 0,1$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti variabel-variabel bebas berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat.

3.8 Menentukan Pengaruh Dominan

Untuk mengetahui nama yang paling dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari faktor Lingkungan Kerja (X_1), Kompensasi (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) pada PDAM Surya Sembada Surabaya, maka dapat dilihat dari nilai *unstandardized* (β) masing-masing variabel bebas yang signifikan, variabel yang memiliki nilai *unstandardized* (β) beta terbesar merupakan variabel bebas (X) yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Deskripsi Objek PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

PDAM Surya Sembada di Surabaya Jawa Timur sebagai salah satu perusahaan daerah air minum yang sampai saat ini paling dapat diandalkan dan terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1976 dan dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya. Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, tanggal 06 Nopember 1976 No. II/155/76 dan diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No. 4/C. PDAM Surabaya melakukan bisnis dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum di Surabaya, Pasuruan, Sidoarjo dan Gresik. Dewasa ini PDAM Surabaya telah memiliki 485.169 pelanggan, yang meliputi 445.714 pelanggan perumahan, 23.561 pelanggan komersial, pelanggan industri 403, 3.482 pelanggan social umum, 1.396 pelanggan pemerintah, 1.608 pelanggan sosial khusus, dan 5 pelanggan pelabuhan. Berdasarkan laporan keuangan terbaru dari perusahaan, PDAM Surabaya berhasil menjaga profitabilitas di tahun 2011 yaitu dengan membukukan total laba bersih sebesar Rp 149.280.000.000.

Perusahaan Daerah Air Minum atau yang sering disebut PDAM adalah salah satu unit usaha milik daerah, yang yang bergerak dalam usaha distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM kini terdapat disetiap provinsi, kabupaten, dan kota madya yang tersebar di seluruh Indonesia. PDAM menjadi sarana

penyedia air bersih yang diawasi serta dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif 7 maupun legislatif daerah. Riwayat PDAM secara umum dimulai dari pembangunan Air Minum di 106 Kabupaten/Kota, yang dilanjutkan pembentukan BPAM (Badan Pengelola Air Minum) sekaligus menjadi embrio PDAM yang mengelola fasilitas maupun sarana air minum dimana Pemerintah Pusat turut bertanggung jawab dalam pembangunan unit produksi milik Pemda ini.

Diawali sejak tahun 2004 inilah merupakan tonggak terbitnya peraturan dan perundangan yang menjadi landasan dan payung hukum perusahaan air minum dengan dimulai terbitnya UU no 7 Tahun 2004 tentang SDA (sumber daya air). Setelah 60 tahun Indonesia merdeka ditahun ini Indonesia baru memiliki peraturan tertinggi disektor air minum dengan terbitnya PP (peraturan pemerintah) No 16 Tahun 2005 tentang Pengembangan SPAM (sistim penyediaan air minum). Dengan dimulainya kembali pembinaan Air Minum dari yang semula berbasis wilayah menjadi berbasis sektor sehingga lahir kembali Direktorat Jenderal Cipta Karya dan Direktorat Pengembangan Air Minum yang mengeluarkan kebijakan penyehatan PDAM.

Untuk lebih jelasnya kantor PDAM Surya Sembada surabaya dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut :



Sumber : Peneliti (2019)

Gambar 4.1
PDAM Surya Sembada Surabaya

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

“Menjadi Perusahaan Air Minum Modern”

b. Misi Perusahaan

1. Memastikan pengelolaan keuangan yang transparan untuk kesejahteraan masyarakat
2. Membangun masyarakat yang bijak dalam penggunaan air
3. Menyediakan air minum yang efisien dan berkelanjutan
4. Membangun lingkungan kerja yang memprioritaskan integritas dan prestasi.

4.1.3 Tujuan Perusahaan

- a. Menghasilkan air yang layak untuk dikonsumsi sehari-hari pada konsumen.
- b. Memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen.
- c. Memberikan kemudahan pada masyarakat untuk mendapat air bersih.
- d. Efisiensi dan efektifitas dalam pemberian pelayanan.
- e. Perusahaan mendapatkan keuntungan yang seimbang dengan usahanya.

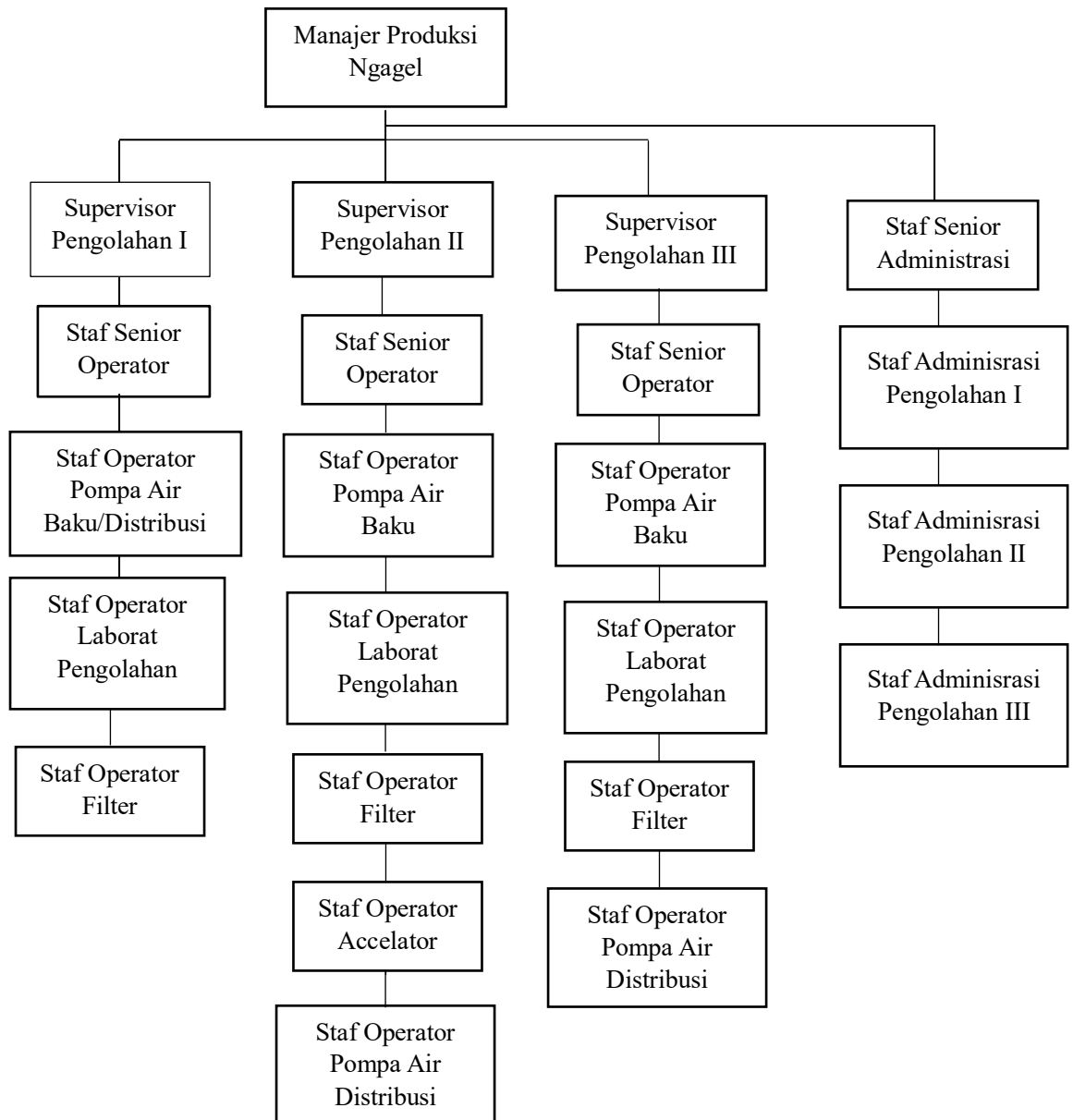
4.1.4 Struktur Organisasi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Suatu organisasi sering diartikan sebagai kelompok orang yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan. Struktur organisasi suatu perusahaan mempunyai peran yang sangat penting bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan. Dari struktur organisasi yang ada dapat dengan mudah dan jelas dikoordinir dan dapat mengarahkan karyawan secara optimal untuk mencapai tujuan yang ditentukan oleh perusahaan.

Struktur organisasi PDAM Surya Sembada Surabaya adalah suatu bentuk gambaran secara sistematis tentang pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab dengan sistem organisasi yang berbentuk garis ini dimaksudkan agar setiap anggota organisasi tersebut dapat mengetahui tugas mereka dan kepada siapa mereka bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan dan membina hubungan baik antar masing-masing individu dalam perusahaan

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi PDAM Surya Sembada Surabaya dapat

dilihat pada gambar 4.2 sebagai berikut :



Sumber :PDAM Surya Sembada Surabaya 2019

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Perusahaan

4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden perlu disajikan dalam penelitian ini guna untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang dapat memberikan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Identitas responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	53	100%
Perempuan	0	0%
Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer (2019)

b. Karakteristik Berdasarkan Usia Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
18-27	17	32%
28-37	21	39,7%
38-47	9	17%
47-57	6	11,3%
Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer (2019)

c. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMP	5	9,4%
SMA	29	54,7%
D1/D2/D3	2	3,8%
S1	17	32,1%
Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer (2019)

4.3 Analisis Hasil Penelitian Dan Pengujian Hipotesis

4.3.1 Analisis Hasil Penelitian

4.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Berikut hasil uji validitas yang telah peneliti uji dengan *SPSS 16.0* :

Tabel 4.4
Uji Validitas Lingkungan kerja

Indikator	r hitung	Tanda	r tabel	Keterangan
Pencahayaan (X1.1)	0,655	>	0,2241	Valid
Warna (X1.2)	0,736	>	0,2241	Valid
Suhu (X1.3)	0,733	>	0,2241	Valid
Udara (X1.4)	0,636	>	0,2241	Valid

Sumber : Data SPSS (2019)

Berdasarkan hasil tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki r hitung $>$ r tabel yaitu sebesar 0,2241. Maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja adalah valid dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

Tabel 4.5
Uji Validitas Kompensasi

Indikator	r hitung	Tanda	r tabel	Keterangan
Gaji dan Upah (X2.1)	0,754	$>$	0,2241	Valid
Insentif (X2.2)	0,817	$>$	0,2241	Valid
Tunjangan (X2.3)	0,353	$>$	0,2241	Valid
Fasilitas (X2.4)	0,821	$>$	0,2241	Valid

Sumber : Data SPSS (2019)

Berdasarkan hasil tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki r hitung $>$ r tabel yaitu sebesar 0,2241. Maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk variabel Kompensasi adalah valid dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

Tabel 4.6
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Indikator	r hitung	Tanda	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Karismatik (X3.1)	0,717	$>$	0,2241	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X3.2)	0,751	$>$	0,2241	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X3.3)	0,584	$>$	0,2241	Valid
Kepemimpinan Partisipatif (X3.4)	0,481	$>$	0,2241	Valid
Kepemimpinan Otokratis (X3.5)	0,687	$>$	0,2241	Valid

Sumber : Data SPSS (2019)

Berdasarkan hasil tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki r hitung $>$ r tabel yaitu sebesar 0,2319. Maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah valid dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

Tabel 4.7
Uji Validitas Kinerja Karyawan

Indikator	r hitung	Tanda	r tabel	Keterangan
Kualitas (Y1.1)	0,615	>	0,2241	Valid
Kuantitas (Y1.2)	0,642	>	0,2241	Valid
Penggunaan Waktu (Y1.3)	0,794	>	0,2241	Valid
Kerja Sama (Y1.4)	0,758	>	0,2241	Valid

Sumber : Data SPSS (2019)

Berdasarkan hasil tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki r hitung > r tabel yaitu sebesar 0,2241. Maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan adalah valid dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keajegan atau konsistensi alat ukur (kuesioner). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Berikut hasil uji reliabilitas terhadap variabel bebas dan terikat:

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Tanda	Minimal Cronbach's Alpha yang Disyaratkan	Keterangan
1	Lingkungan kerja (X1)	0,635	>	0,60	Reliabel
2	Kompensasi (X2)	0,647	>	0,60	Reliabel
3	Gaya kepemimpinan (X3)	0,648	>	0,60	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,657	>	0,60	Reliabel

Sumber : Data SPSS (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa hasil Cronbach Alpha setiap variabel lebih dari standar Cronbach Alpha yang disyaratkan yaitu 0,60. Maka

variabel Lingkungan kerja, Kompensasi, Gaya kepemimpinan dan Kinerja Karyawan reliabel, semua pernyataan memiliki tingkat keandalan yang baik dan dapat digunakan dalam analisis penelitian ini.

4.3.1.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi pengaruh lebih dari satu variabel bebas (*independent variable*) terhadap satu variabel terikat (*dependent variable*). Berdasarkan analisis dengan program SPSS diperoleh hasil analisis regresi linier berganda seperti terangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.9 Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.436	.381		-1.144	.258
	Lingkungan Kerja	.506	.087	.517	5.799	.000
	Kompensasi	.393	.109	.335	3.606	.001
	Gaya Kepemimpinan	.231	.096	.194	2.405	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data SPSS (2019)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,436 + 0,506X_1 + 0,393X_2 + 0,231X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Lingkungan kerja

X2 = Kompensasi

X3 = Gaya Kepemimpinan

Nilai *constant* (Y) sebesar -0,436 artinya jika variabel lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan bernilai 0 (nol), maka nilai variabel kinerja karyawan (Y) akan berada pada angka -0,436. Atau jika tidak ada pengaruh dari variabel-variabel bebas Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan dan maka Kinerja Karyawan mengalami perubahan.

a. Koefisien Lingkungan kerja = 0,506

Jika variabel Lingkungan kerja mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara Kompensasi dan Gaya kepemimpinan dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan Kinerja Karyawan sebesar 0,506.

b. Koefisien Kompensasi = 0,393

Jika variabel Kompensasi mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara Lingkungan kerja dan Gaya kepemimpinan dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan Kinerja Karyawan sebesar 0,393.

c. Koefisien Gaya Kepemimpinan = 0,231

Jika variabel Gaya kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara Lingkungan kerja dan Kompensasi dianggap tetap, maka akan menyebabkan kenaikan Kinerja Karyawan sebesar 0,231.

4.3.1.4 Analisa Koefisien Determinasi Simultan (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan proporsi variabel dependent yang mampu dijelaskan oleh variabel bebasnya (*independent*) baik secara parsial maupun simultan.

Tabel 4.10
Koefisien Determinasi Simultan (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 ^a	.749	.733	.22068

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

Sumber: Data SPSS (2019)

Untuk menafsirkan tingkat koefisien korelasi dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.11
Nilai Penafsiran Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

Sumber Zulfikar dan Budiantara (2014:210)

Koefisien korelasi yang diperoleh dari hasil analisis antara Lingkungan Kerja (X_1), Kompensasi (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) dengan variabel Kinerja (Y) di PDAM Surya Sembada Surabaya adalah sebesar 0,865 atau 86,5% ini menunjukkan bahwa antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai tingkat hubungan dalam kategori sangat kuat.

Pada tabel diperoleh nilai R Square = 0,749 = 74,9%. Ini berarti variabel bebas Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi variabel bebas Kinerja Karyawan sebesar 74,9% dan sisanya 25,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

4.3.2 Uji Hipotesis

4.3.2.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel. Jika F hitung > F tabel maka H_1 diterima dan H_0 ditolak dan jika F hitung < F tabel maka H_1 ditolak dan H_0 diterima.

Tabel 4.12
Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.107	3	2.369	48.640	.000 ^a
	Residual	2.386	49	.049		
	Total	9.493	52			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data SPSS (2019)

a. Penentuan F_{tabel}

$$F_{\text{tabel}} = F_{\alpha} (df \text{ regresi}, df \text{ residual}) = F_{\alpha}(k, n - k - 1)$$

Dimana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen. Sehingga, dalam penelitian ini dapat ditentukan bahwa:

$$F_{\text{tabel}} = F_{0,1}(3, 53-3-1)$$

$$F_{\text{tabel}} = F_{0,1}(3, 49)$$

$$F_{\text{tabel}} = 2,20$$

b. Daerah kritis atau daerah penolakan

Bila $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

c. Kesimpulan

Uji simultan ditunjukkan dengan hasil perhitungan F hitung yang menunjukkan nilai 48,640. Sedangkan dengan rumus hitung F tabel ($k;n-k-1$) yaitu (3;49) dengan probabilitas 0,1 diperoleh F tabel sebesar 2,20. Untuk uji simultan menggunakan nilai Signifikansi (Sig.) dari output Anova diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,1 (alpha 10%). Hal ini berarti variabel independen antara variabel Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak.

4.3.2.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 4.13

Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.436	.381		-1.144	.258
Lingkungan Kerja	.506	.087	.517	5.799	.000
Kompensasi	.393	.109	.335	3.606	.001
Gaya Kepemimpinan	.231	.096	.194	2.405	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data SPSS (2019)

Dari tabel 4.13 dari variabel Lingkungan kerja dapat disimpulkan mengenai uji t (parsial) ditunjukkan dengan hasil perhitungan t hitung yang menunjukkan nilai 5,799. Sedangkan dengan rumus t tabel ($\alpha/2;n-k$) yaitu (0,05;49) diperoleh t tabel sebesar 1,67591 yang berarti t hitung > t tabel. Untuk uji parsial menggunakan nilai Signifikansi (Sig.) diperoleh nilai Sig. sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,1 (alpha 10%). Hal ini berarti variabel Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari tabel 4.13 dari variabel Kompensasi dapat disimpulkan mengenai uji t (parsial) ditunjukkan dengan hasil perhitungan t hitung yang menunjukkan nilai 3,606. Sedangkan dengan rumus t tabel ($\alpha/2;n-k$) yaitu (0,05;49) diperoleh t tabel sebesar 1,67591 yang berarti t hitung > t tabel. Untuk uji parsial menggunakan nilai Signifikansi (Sig.) diperoleh nilai Sig. sebesar 0,001 yang berarti dibawah 0,1 (alpha 10%). Hal ini berarti variabel Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari tabel 4.13 dari variabel Gaya kepemimpinan dapat disimpulkan mengenai uji t (parsial) ditunjukkan dengan hasil perhitungan t hitung yang menunjukkan nilai 2,405. Sedangkan dengan rumus t tabel ($\alpha/2;n-k$) yaitu (0,05;49) diperoleh t tabel sebesar 1,67591 yang berarti t hitung > t tabel. Untuk uji parsial menggunakan nilai Signifikansi (Sig.) diperoleh nilai Sig. sebesar 0,020 yang berarti dibawah 0,1 (alpha 10%). Hal ini berarti variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.3.2.3 Koefisien Determinasi Parsial (Uji Variabel Dominan)

Tabel berikut untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi Parsial
Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.436	.381		-1.144	.258
Lingkungan Kerja	.506	.087	.517	5.799	.000
Kompensasi	.393	.109	.335	3.606	.001
Gaya Kepemimpinan	.231	.096	.194	2.405	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data SPSS (2019)

Dari tabel 4.14 menunjukkan variabel lingkungan kerja memiliki koefisien beta sebesar 0,517 atau 51,7%. Variabel kompensasi memiliki koefisien beta sebesar 0,335 atau 33,5% dan variabel gaya kepemimpinan memiliki koefisien beta sebesar 0,194 atau 19,4%. Ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki koefisien beta terbesar diantara variabel bebas lainnya yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan secara simultan mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai F hitung positif 48,640 lebih besar dari nilai F tabel sebesar 2,20 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,1$. Artinya dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti variabel Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Setiap kenaikan variabel bebas akan diikuti oleh kenaikan variabel terikat. Berdasarkan nilai R Square pada hasil uji koefisien determinasi (R^2) Simultan diperoleh hasil 0,749 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 74,9% dan sisanya 25,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Sehingga jika variabel lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan dapat ditingkatkan secara bersama-sama maka hasil kinerja kinerja karyawan akan lebih maksimal.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Bambang Edy Agusni (2013:23) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Muba Electric Power” yang membuktikan bahwa secara bersama-sama Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan. Sehingga sesuai penelitian tersebut yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

Dengan demikian, Hipotesis yang menyebutkan bahwa bahwa Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

4.4.2 Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel Lingkungan kerja mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung positif untuk variabel lingkungan kerja 5,799 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67591 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,1$. Artinya dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak yang berarti variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya, di mana besarnya pengaruh Lingkungan kerja sebesar 51,7% terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Mangkunegara (2016:71), “Lingkungan kerja mempunyai hubungan yang sangat erat terhadap kinerja karyawan, motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja”. Karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah dan berdampak baik. Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas

pekerjaannya. Dengan adanya lingkungan yang baik akan menimbulkan rasa nyaman dan senang. Hal ini dapat mempengaruhi karyawan karyawan untuk bekerja lebih giat dan semangat, sehingga dengan semangat kerja karyawan yang tinggi maka kinerja karyawan bisa dicapai secara maksimal. Jika tidak adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan atau karyawan dengan karyawan lain, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan. Saat tujuan perusahaan tidak dicapai maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Sehingga, dalam penelitian ini yang menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terhadulu oleh Regina Pinkan Pradiana (2018) dengan judul “Pengaruh Kommpensasi, Penilaian Prestasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Kartika Graha Malang” yang menyebutkan bahwa variabel bebas Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga sesuai penelitian tersebut yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

Dengan demikian, Hipotesis yang menyebutkan bahwa Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

4.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel Kompensasi mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung positif untuk variabel Kompensasi 3,606 lebih besar dari nilai t tabel sebesar

1,67591 dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,1$. Artinya dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak yang berarti variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya, di mana besarnya pengaruh Kompensasi sebesar 33,5% terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Marwansyah (2012:269), kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial dan non finansial yang layak kepada pegawai, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga karyawan berusaha berlomba dalam meningkatkan kinerjanya bagi kemajuan perusahaan. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kinerjanya, maka kompensasi pun akan meningkat sesuai yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam pendapat ahli tersebut mengatakan bahwa besarnya Kompensasi sangat besar pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga sesuai dengan teori diatas yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terhadulu oleh Rizky Nur Maulida (2018) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 4 Sampang” yang menyebutkan bahwa Kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru pada SMA Negeri 4 Sampang. Sehingga sesuai penelitian tersebut yang

menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

Dengan demikian, Hipotesis yang telah menyebutkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

4.4.4 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel Gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung positif untuk variabel Gaya kepemimpinan 2,405 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67591 dengan tingkat signifikansi $0,020 < 0,1$. Artinya dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak yang berarti variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya, di mana besarnya pengaruh Gaya kepemimpinan sebesar 19,4% terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut dharma (1994) dalam Dr. Wahyudi (2017:127) ada kesesuaian perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan) terhadap bawahannya, dalam situasi kerja tertentu, jika pimpinan ingin meningkatkan kinerja karyawan, membangun suasana yang kondusif, dan menumbuhkan motivasi kerja, maka perlu memperhatikan gaya kepemimpinan. Sehingga sesuai dengan teori diatas yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Kadek Ari Setiawan (2016) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung”. Hasil analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

Dengan demikian, Hipotesis yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti kebenarannya.

4.4.5 Pengaruh Dominan Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya

kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam pengujian dan analisa koefisien determinasi parsial diperoleh variabel lingkungan kerja memiliki koefisien beta sebesar 0,517 atau 51,7%. Variabel kompensasi memiliki koefisien beta sebesar 0,335 atau 33,5% dan variabel gaya kepemimpinan memiliki koefisien beta sebesar 0,194 atau 19,4%. Ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki koefisien beta terbesar diantara variabel bebas lainnya yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sehingga variabel lingkungan kerja dengan nilai koefisien beta terbesar 0,517 atau 51,7% dibandingkan dengan yang lainnya. Hasil ini berarti sesuai dengan hipotesis yang menyebutkan bahwa variabel lingkungan kerja merupakan

variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya sehingga pengujian ini ternyata terbukti kebenarannya

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil yang sudah dilakukan mengenai variabel Lingkungan kerja, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya dapat disimpulkan:

- a. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Nilai F_{hitung} sebesar $48,640 > F_{tabel} 2,20$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,1$. Artinya dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti variabel lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya.
- b. Terdapat pengaruh secara parsial lingkungan kerja mempengaruhi variabel kinerja karyawan dengan nilai t_{hitung} sebesar $5,799 > nilai t_{tabel} 1,67591$ dengan tingkat signifikansi $0,000 > 0,1$. Artinya dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh secara parsial kompensasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan dengan nilai t_{hitung} sebesar $3,606 > nilai t_{tabel} 1,67591$ dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,1$. Artinya dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja karyawan dengan nilai

t_{hitung} sebesar 2,405 > nilai t_{tabel} 1,67591 dengan tingkat signifikansi 0,020 < 0,1. Artinya dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

- c. Diantara ketiga variabel yaitu lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan, variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel lingkungan kerja dengan besarnya pengaruh 0,517 atau 51,7% terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran yang kiranya dapat memberikan manfaat pada pihak-pihak yang terkait atas penelitian ini. Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Simultan

- a. Karyawan merupakan motor penggerak kegiatan perusahaan. Dengan lingkungan kerja karyawan yang baik, kinerja karyawan akan semakin baik pula. Oleh karena itu, lingkungan kerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya perlu ditingkatkan jika ingin kinerja karyawan semakin meningkat yang imbasnya akan membawa suasana yang lebih kondusif dalam kegiatan operasional perusahaan.
- b. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya, PDAM Surya Sembada Surabaya perlu memperhatikan kebutuhan para karyawan. Misalnya, kompensasi. Karena karyawan merupakan aset penting dari sebuah perusahaan, tanpa karyawan perusahaan tidak akan mengalami kemajuan.

Oleh karena itu, mensejahterakan karyawan menjadi hal yang paling mendasar.

- c. Gaya Kepemimpinan perusahaan juga perlu diperhatikan. Pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik terhadap bawahan agar kinerja karyawan meningkat.

2. Parsial

- a. Bagi PDAM Surya Sembada Surabaya secara keseluruhan hendaknya lebih aktif dan memperhatikan faktor lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan, hal tersebut tidak lain adalah untuk kemajuan perusahaan karena jika lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Implikasinya, kegiatan operasional perusahaan akan berjalan lancar.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya untuk terus senantiasa mengembangkan kinerja karyawan agar kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel atau indikator yang berbeda sehingga dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan ke-1. Riau: Zanafa Publishing
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen, Fungsi, Proses, Pengendalian*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-1. Jakarta: Prenada Media Group
- Edison, E, Anwar Y, Komariyah I. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Cetakan kedua. Bandung: Alfabeta
- Faida, Eka, W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ergonomi Unit Kerja Rekam Medis. Edisi Pertama*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate, dengan Program IBM, SPSS 23*. Edisi Kedelapan. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang .
- Hasibuan, Malayu, S, P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ke Enambelas. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, A,A, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Rosda Karya
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke sepuluh. Bandung: PT Rosda Karya
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ed 3. Cet ke 11. Jakarta: Rajawali Press
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2017 *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Cetakan ke-1. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sutrisno, Edy.2015.*Budaya Organisasi*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press

- Widodo, Suparno, E. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Regina Pinkan Pradiana. 2018. Pengaruh Kompensasi, Penilaian Prestasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Kartika Graha Malang. [Skripsi]. Surabaya: Universitas Bhayangkara Surabaya
- Rizky Nur Maulida 2018. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 4 Sampang. [Skripsi]. Surabaya: Universitas Bhayangkara Surabaya
- Kadek Ari Setiawan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.5 No.12

LAMPIRAN 1: KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

A. Identitas Responden

Untuk keperluan keabsahan data penelitian ini, saya mengharapkan kepada bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk mengisi data-data berikut ini:

- Nama : (boleh tidak diisi)
- Jenis kelamin : () Pria () Wanita Usia saat ini
(Pilih salah satu dibawah ini)
- () 10 - 20 tahun () 21 – 30 tahun
() 31 – 40 tahun () 41 – 50 tahun
- Pendidikan terakhir : (Pilih salah satu dibawah ini)
- () SD () SMP
() SMA/SMK () Diploma
() S1 () S2/S3
- Masa Kerja : (Pilih salah satu dibawah ini)
- () < 1 tahun () 6 – 10 tahun
() 1 – 5 tahun () > 10 tahun

B. Cara Pengisian kuesioner

Silahkan anda pilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan jalan memberikan tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Lingkungan Kerja (X1)						
1.	Karyawan merasa sinar matahari sudah memenuhi syarat kebutuhan penerangan dalam ruang kerja					
2.	Karyawan merasa warna ruangan tempat bekerja sudah baik dan tidak mengganggu pekerjaan					
3.	Karyawan merasa terganggu dengan suara bising di tempat kerja					
4.	Karyawan merasa sirkulasi udara di ruangan tempat bekerja sudah sesuai					
Kompensasi (X2)						
1.	Karyawan PDAM Surya Sembada di Surabaya memperoleh gaji yang sesuai standart gaji karyawan.					
2.	Karyawan PDAM Surya Sembada di Surabaya memperoleh insentif dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja lebih baik.					
3.	Karyawan PDAM Surya Sembada di Surabaya memperoleh tunjangan berupa asuransi kesehatan dan cuti yang dapat memotivasi untuk bekerja lebih semangat.					
4.	PDAM Surya Sembada surabaya memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan.					
Gaya Kepemimpinan (X3)						
1.	Didalam bekerja pemimpin dan karyawan wajib bersama-sama menciptakan suasana yang aman dan nyaman					
2.	Pemimpin mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan .					
3.	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja karyawan agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang ditetapkan					
4.	Pemimpin mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan					
5.	Pemimpin dalam memerintah harus selalu dipatuhi walaupun tanpa mendiskusinya dengan karyawan					
No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Kinerja Karyawan (Y)						
1.	Karyawan telah melakukan aktivitas atau kinerja sesuai dengan harapan perusahaan.					
2.	Karyawan selalu mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.					
3.	Karyawan telah menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu atau lebih cepat dari yang sudah ditentukan oleh perusahaan.					
4.	Karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja.					

Lampiran 2 : Hasil Kuesioner

No	Lingkungan Kerja (X1)				Rata-rata X1	Kompensasi (X2)				Rata-rata X2	Gaya Kepemimpinan (X3)					Rata-rata X3	Kinerja Karyawan				Rata-rata Y	
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4		
1	3	3	3	5	3.5	3	3	3	4	3.25	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	5	5	4	4.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3.75	3	2	4	3	3	4	5	5	4	4	4.4	3	4	4	4	4	3.75
4	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	3	3	4	4	3	3.4	4	4	3	3	3	3.5
5	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	4	4	4	3	4	3.8	3	3	4	4	4	3.5
6	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.5
7	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	4	3	4	4	3	3.6	4	4	3	3	3	3.5
8	4	3	5	5	4.25	3	3	4	3	3.25	4	4	3	3	3	3.4	3	3	5	5	5	4
9	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3.6	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4.4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.75	4	5	4	4	4	4.2	4	4	4	4	4	4
12	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	4	4	3	3	4	3.6	3	3	4	4	4	3.5
13	4	3	3	4	3.5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.4	4	4	4	4	4	4
14	3	4	3	3	3.25	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3.4	3	3	3	3	3	3
15	4	4	5	4	4.25	4	3	4	3	3.5	4	4	3	4	4	3.8	4	3	5	5	5	4.25
16	4	4	3	4	3.75	4	4	3	3	3.5	3	3	4	4	3	3.4	4	4	3	3	3	3.5
17	4	5	5	4	4.5	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.75
18	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	4	4	5	3	5	4.2	3	3	4	4	4	3.5
19	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3.5
20	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	4	4	4	3	3.6	3	3	4	4	4	3.5
21	4	5	5	4	4.5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3.6	4	5	5	4	4	4.5
22	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.8	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.8	4	4	5	5	5	4.5
24	3	4	4	4	3.75	3	3	4	3	3.25	4	4	4	3	4	3.8	3	3	4	4	4	3.5
25	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.8	4	5	5	5	5	4.75
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3.6	4	4	4	4	4	4
27	4	5	5	5	4.75	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.4	4	5	5	5	5	4.75
28	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3	3.2	3	3	4	4	4	3.5
29	4	4	5	5	4.5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4.4	4	4	5	5	5	4.5
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	5	4	4	4.25	4	3	4	3	3.5	4	3	4	4	3	3.6	4	3	4	4	4	3.75
32	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3	3.6	4	4	3	3	3	3.5
33	3	4	4	4	3.75	3	4	3	4	3.5	3	4	3	3	4	3.4	3	4	3	3	3	3.25
34	5	5	4	4	4.5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3.8	5	5	4	4	4	4.5
35	4	5	4	4	4.25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.25
36	4	4	3	3	3.5	4	4	3	4	3.75	4	4	3	4	4	3.8	4	5	3	3	3	3.75
37	5	4	4	4	4.25	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3	3.2	3	3	4	4	4	3.5
38	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3	3.2	3	3	4	4	4	3.5
39	4	4	3	4	3.75	4	4	3	4	3.75	4	4	3	4	4	3.8	4	4	3	3	3	3.5
40	3	3	4	4	3.5	3	3	4	3	3.25	3	3	4	3	3	3.2	3	3	4	4	4	3.5
41	4	4	3	4	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	5	4.25	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4.5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	4	4	4	3.75	3	4	4	4	3.75	3	4	4	3	4	3.6	3	4	4	4	4	3.75
45	4	3	4	4	3.75	4	3	4	3	3.5	4	3	4	4	3	3.6	4	3	4	4	4	3.75
46	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3.75	3	4	4	3	4	3.6	3	3	4	4	4	3.5
47	4	3	4	4	3.75	4	4	3	3	3.5	4	4	4	4	3	3.8	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	3	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	5	4	5	4.5	4	4	4	3	3.75	4	4	4	3	3	3.6	4	4	4	4	4	4
50	3	4	3	3	3.25	3	4	3	4	3.5	3	4	3	3	4	3.4	3	4	3	3	3	3.25
51	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.75
52	3	4	4	4	3.75	4	4	4	3	3.75	4	4	5	4	5	4.4	4	3	4	4	4	3.75
53	4	3	4	4	3.75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.75
54	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3.75	3	4	4	3	4	3.6	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3 : Hasil Output SPSS

1. Uji Validitas Lingkungan Kerja

Correlations

		Pencahayaan	Warna	Suara	Udara	Lingkungan Kerja
Pencahayaan	Pearson Correlation	1	.522**	.172	.173	.655**
	Sig. (2-tailed)		.000	.219	.216	.000
	N	53	53	53	53	53
Warna	Pearson Correlation	.522**	1	.322*	.143	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000		.019	.308	.000
	N	53	53	53	53	53
Suara	Pearson Correlation	.172	.322*	1	.482**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.219	.019		.000	.000
	N	53	53	53	53	53
Udara	Pearson Correlation	.173	.143	.482**	1	.636**
	Sig. (2-tailed)	.216	.308	.000		.000
	N	53	53	53	53	53
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	.655**	.736**	.733**	.636**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53

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

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

2. Uji Validitas Kompensasi

Correlations

		Gaji dan upah	Insentif	Tunjangan	Fasilitas	Kompensasi
Gaji dan upah	Pearson Correlation	1	.551**	.055	.448**	.754**
	Sig. (2-tailed)		.000	.695	.001	.000
	N	53	53	53	53	53
Insentif	Pearson Correlation	.551**	1	-.055	.682**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000		.696	.000	.000
	N	53	53	53	53	53
Tunjangan	Pearson Correlation	.055	-.055	1	.097	.353**
	Sig. (2-tailed)	.695	.696		.491	.009
	N	53	53	53	53	53
Fasilitas	Pearson Correlation	.448**	.682**	.097	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.491		.000
	N	53	53	53	53	53
Kompensasi	Pearson Correlation	.754**	.817**	.353**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.000	
	N	53	53	53	53	53

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

3. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Correlations

		Kepemimpinan Karismatik	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Partisipatif	Kepemimpinan Otokratis	Gaya Kepemimpinan
Kepemimpinan Karismatik	Pearson Correlation	1	.542**	.268	.308*	.247	.717**
	Sig. (2-tailed)		.000	.052	.025	.075	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	.542**	1	.168	.098	.594**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000		.228	.486	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Kepemimpinan Transaksional	Pearson Correlation	.268	.168	1	.151	.236	.584**
	Sig. (2-tailed)	.052	.228		.280	.088	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Kepemimpinan Partisipatif	Pearson Correlation	.308*	.098	.151	1	.079	.481**
	Sig. (2-tailed)	.025	.486	.280		.575	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Kepemimpinan Otokratis	Pearson Correlation	.247	.594**	.236	.079	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.075	.000	.088	.575		.000
	N	53	53	53	53	53	53
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.717**	.751**	.584**	.481**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53

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

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

4. Uji Validitas Kinerja Karyawan

Correlations

		Kualitas	Kuantitas	Penggunaan Waktu	Kerja sama	Kinerja Karyawan
Kualitas	Pearson Correlation	1	.599**	.132	.073	.615**
	Sig. (2-tailed)		.000	.345	.602	.000
	N	53	53	53	53	53
Kuantitas	Pearson Correlation	.599**	1	.121	.074	.642**
	Sig. (2-tailed)	.000		.386	.596	.000
	N	53	53	53	53	53
Penggunaan Waktu	Pearson Correlation	.132	.121	1	.950**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.345	.386		.000	.000
	N	53	53	53	53	53
Kerja sama	Pearson Correlation	.073	.074	.950**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.602	.596	.000		.000
	N	53	53	53	53	53
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.615**	.642**	.794**	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53

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

5. Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.635	4

6. Uji Reliabilitas Kompensasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	4

7. Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.648	5

8. Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	4

9. Analisa Koefisien Determinasi Simultan (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 ^a	.749	.733	.22068

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

10. Uji t

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.107	3	2.369	48.640	.000 ^a
	Residual	2.386	49	.049		
	Total	9.493	52			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

11. Uji F

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.436	.381		-1.144	.258
	Lingkungan Kerja	.506	.087	.517	5.799	.000
	Kompensasi	.393	.109	.335	3.606	.001
	Gaya Kepemimpinan	.231	.096	.194	2.405	.020

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan