

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA
DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI CV. MARVELINDO UTAMA CILACAP**



SKRIPSI

FITA IRANA DEWI

NIM. 153053

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH
CILACAP
2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI CV
MARVELINDO UTAMA CILACAP**

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Program Studi Manajemen**

FITA IRANA DEWI

NIM. 153053

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMADIYAH
2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI CV
MARVELINDO UTAMA CILACAP**

SKRIPSI

FITA IRANA DEWI

NIM. 153053

Diseminarkan dalam konsorium di depan tim penguji

Pada tanggal 17 Juli 2019

1. Irwan Saputro, SE, M.Si
Pembimbing I
2. Mustabihatun Umriyah, SEI, M.Si
Pembimbing II
3. Esih Jayanti SE, M. Sc
Penelaah

Cilacap, 17 Juli 2019

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN STRATA 1
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MUHAMMADIYAH
CILACAP**

Ketua
STIE Muhammadiyah Cilacap

Ketua
Program Studi Manajemen

Tri Nurindahyanti Y., S.E, M.Si, Ak
NIP. 19750523 200501 2 001

Zamroni, SE, M.Si
NIK. 85093019

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Fita Irana Dewi

NIM : 153053

Program Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil skripsi saya, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku atas perbuatan tersebut.

Cilacap, 17 Juli 2019

Yang membuat pernyataan



Fita Irana Dewi

MOTTO

“siapa pun bisa jadi apa pun”

“Satu-satunya hal yang harus ditakuti adalah ketakutan itu sendiri”

“Rahasia kesuksesan adalah melakukan hal yang biasa secara tak biasa.”

“Mulailah dari tempatmu berada. Gunakan yang kau punya. Lakukan yang kau bisa.”

“Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow.”

-Albert Einstein-

PERSEMBAHAN

Dengan ridho serta rahmat Allah SWT, saya dapat menyelesaikan tugas skripsi ini, dan akan kupersembahkan kepada :

1. Allah subhaanahu wata'aala, yang selalu memberikan nikmat dan karunianya yang apabila kita menghitungnya sungguh kita tidak akan mampu menghitungnya.
2. Kedua orangtuaku Bapak Supardi dan Ibu Endah Riyana, Bapak Kasino, adik Nata yang selalu memberikan dukungan moril, spiritual maupun financial serta semangat dan selalu mendoakan agar penulis selalu menjadi pribadi yang lebih baik dan menjadi anak yang berbakti. Semoga kita semua selalu bersama hingga jannah-Nya kelak.
3. Terimakasih buat sahabatku S1 Manajemen Sore yang telah membantu, menghibur, dan memberikan semangat buatku, aku tak akan melupakan kalian semua, semoga persahabatan kita selalu terjaga aamin.
4. Sahabat-sahabat kampus STIE Muhammadiyah Cilacap, terima kasih atas pelajaran berharga yang telah diberikan, kebersamaan, serta nasehat-nasehat agar penulis selalu meningkatkan takwa kepada Allah dan selalu semangat dalam mengerjakan tugas skripsi ini.
5. Kepada seluruh Dosen Pengajar di SIE Muhammadiyah Cilacap, Terima kasih untuk semua ilmu, didikan dan pengalaman yang sangat berarti yang telah kalian berikan kepada kami.

6. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Dan untuk almamaterku.

RINGKASAN

Fita Irana Dewi, Program Studi Manajemen-Program Sarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Cilacap, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap. Dengan didampingi dosen Pembimbing I, Irwan Saputro, SE,M.Si dan pembimbing II, Mustabihatun Umriyah, SEI, M.Si.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tercapainya tujuan perusahaan. Maharjan (2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan di antaranya dengan meningkatkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja kepada karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan budaya kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) di CV Marvelindo Utama Cilacap.

Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 52 responden karyawan yang ada di CV Marvelindo Utama Cilacap. Untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan total sampling.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan digunakan analisis regresi linier berganda. Untuk menguji pengaruh secara keseluruhan digunakan uji F dengan derajat kebebasan (df) = k dan (n-k-2) dengan tingkat keyakinan (α = 0,05). Untuk mengetahui pengaruh secara parsial digunakan uji T derajat kebebasan (df) = k dan (n-k-2) dengan tingkat keyakinan (α = 0,05).

Berdasarkan hasil uji T diperoleh nilai t hitung variabel gaji t_{hitung} sebesar $-1,230 < 1,67655$ hipotesis ditolak. Variabel lingkungan kerja nilai t_{hitung} sebesar $5,658 > 1,67655$ hipotesis diterima. Variabel budaya kerja t_{hitung} sebesar $1,555 < 1,67655$ hipotesis ditolak. Hasil analisis yang diperoleh nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} yaitu $13,815 > 2,79$.

Kesimpulan penelitian ini berdasarkan hasil penelitian variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja dengan koefisien β sebesar 0,626. Nilai koefisien determinasi Adjusted R Square sebesar 0,430. Hal ini berarti 43% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan budaya kerja (X_3) sedangkan 57% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya kerja dan kinerja karyawan.

SUMMARY

Fita Irana Dewi, Management Program-Bachelor Program, College of Economics Muhammadiyah Cilacap, Leadership Style, Work Environment and Work Culture on Employee Performance of CV Marvelindo Utama Cilacap. accompanied by Advisor I, IrwanSaputro, SE, M.Si. and mentor II, MustabihatunUmriyah, SEI, M.Si

The success of a company is strongly influenced by the performance of employees, each company always strives to improve employee performance so that the achievement of company goals is achieved. Maharjan (2002) states that performance is a result achieved because it is motivated by work and satisfied with the work they do. Efforts to improve employee performance include improving leadership style, work environment and work culture to employees.

This study aims to determine the effect of leadership style (X1), work environment (X2) and work culture (X3) on employee performance (Y) in Main Marvelindo CV Cilacap.

In this study using a sample of 52 employee respondents who are in Main Marvelindo CV Cilacap. For sampling in this study using total sampling.

To determine the effect of leadership style, work environment and work culture on employee performance, multiple linear regression analysis was used. To test the overall effect used F test with degrees of freedom (df) = k and (n-k-2) with a level of confidence ($\alpha = 0.05$). To find out the effect partially, the T test of degrees of freedom (df) = k and (n-k-2) was used with a level of confidence ($\alpha = 0.05$).

Based on the results of the T test obtained by the value of t arithmetic variable salary thitung equal to $-1.230 < 1.67655$ the hypothesis is rejected. Variable work environment value of tcount is $5.658 > 1.67655$ hypothesis accepted. Work culture variable thitung is $1.555 < 1.67655$ the hypothesis is rejected. The results of the analysis obtained by the value of Fcount is greater than Ftable which is $13.815 > 2.79$.

The conclusion of this study is based on the results of the study of the dominant variable that influences employee performance, namely the work environment with an β coefficient of 0.626. The coefficient of determination Adjusted R Square is 0.430. This means that 43% of employee performance variables can be explained by leadership style variables (X1), work environment (X2) and work culture (X3) while 57% are influenced by other factors outside the research model.

Keyword : leadership style, work environment, work culture and employee performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi ini yang berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV Marvelindo Utama “.

Skripsi ini penulis ajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi S1 Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Cilacap. Penulis tidak akan dapat menyelesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang terbaik. Untuk itu penulis ingin mengucapkan :

1. Ibu Tri Nurindahyanti Yulian, SE, M.Si selaku ketua STIE Muhammadiyah Cilacap.
2. Bapak Zamroni, SE, M.Si selaku Ketua Kaprodi Manajemen STIE Muhammadiyah Cilacap.
3. Bapak Irwan Saputro SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu dalam mengarahkan selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan saran, masukan serta bimbingan sampai skripsi selesai.
4. Kedua orangtua yang tiada henti-hentinya membimbing dan mendoa'akan demi tercapainya cita-cita.
5. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, support baik secara langsung maupun tidak langsung selama penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi yang penulis susun dan selesaikan ini masih banyak kekurangan, penulis akan terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun demi kebaikan skripsi ini. Akhir kata, penulis mempersembahkan skripsi ini dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Semoga dapat bermanfaat bagi kita semua, amin.

Cilacap, 17 Juli 2019

Fita Irana Dewi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Batasan Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Gaya Kepemimpinan	9

B. Lingkungan Kerja	17
C. Budaya Kerja	27
D. Kinerja Karyawan	43
E. Penelitian Terdahulu	52
F. Kerangka Pemikiran	53
G. Hipotesis	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	56
A. Jenis Data.....	56
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	57
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	57
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian	58
E. Metode Pengumpulan Data	64
F. Teknik Analisis Data	66
BAB IV PEMBAHASAN.....	75
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	75
B. Gambaran Umum Responden.....	81
C. Analisis Data.....	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	107
A Kesimpulan	107
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN.....	113

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pernyataan Kuesioner Penelitian	113
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....	114
Lampiran 3. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.	118
Lampiran 4. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja.....	120
Lampiran 5. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Budaya Kerja.....	123
Lampiran 6. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	124
Lampiran 7. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan	125
Lampiran 8. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Lingkungan Kerja	126
Lampiran 9. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Budaya Kerja	127
Lampiran 10. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan	128
Lampiran 11. Hasil MSI Variabel Gaya Kepemimpinan.....	129
Lampiran 12. Hasil MSI Variabel Lingkungan Kerja	130
Lampiran 13. Hasil MSI Variabel Budaya Kerja.....	131
Lampiran 14. Hasil MSI Variabel Kinerja Karyawan	132
Lampiran 15. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Normalitas.....	133
Lampiran 16. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas	135
Lampiran 17. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas.....	137
Lampiran 18. Hasil Olah Data Uji Regresi Linier Berganda	139

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran.....	54
Gambar 2. Struktur Organisasi.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu.....	52
Tabel 2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
Tabel 3. Jumlah Responden BerdasarkanUsia.....	83
Tabel 4. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	84
Tabel 5. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	85
Tabel 6. Hasil Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	86
Tabel 7. Hasil Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	87
Tabel 8. Hasil Validitas Budaya Kerja (X3).....	88
Tabel 9. Hasil Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	88
Tabel 10. Hasil Pengujian Reliabilitas.....	89
Tabel 11. Distribusi Jawaban Gaya Kepemimpinan (X1)	90
Tabel 12. Hasil Skala Interval Data Ordinal Gaya Kepemimpinan (X1).....	91
Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden Lingkungan Kerja (X2).....	91
Tabel 14. Hasil Skala Interval Data Ordinal Lingkungan Kerja (X2).....	92
Tabel 15. Distribusi Jawaban Responden Budaya Kerja (X3).....	93
Tabel 16. Hasil Skala Interval Data Ordinal Budaya Kerja (X3).....	93
Tabel 17. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)....	94
Tabel 18. Hasil Skala Interval Data Ordinal Kinerja Karyawan (Y).....	95
Tabel 19. Hasil Uji Normalitas.....	96
Tabel 20. Hasil Uji Multikolinearitas	96
Tabel 21. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	97

Tabel 22. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda	98
Tabel 23. Perbandingan Nilai t-hitung dan t-tabel	100
Tabel 24. Hasil Uji Fhitung Reability Statistic.....	101

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi baik itu perusahaan besar maupun kecil, suatu perusahaan memiliki peralatan yang modern dengan teknologi tinggi. Oleh karena itu, peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi.

Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam proses pembangunan untuk mencapai tujuan dalam berorganisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja. Kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:29). Gaya kepemimpinan juga dibutuhkan untuk mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Nitisemito (2002:183) mengemukakan “Lingkungan Kerja adalah segala yang ada disekitar pada pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu organisasi namun, lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja adalah dimana semua karyawan melakukan aktivitas setiap harinya.

Lingkungan kerja dikatakan kondusif apabila memberikan rasa aman dan nyaman yang memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Triguno (2003:87) mengemukakan “Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi

sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja pada umumnya merupakan filosofis, dapat difungsikan tuntutan yang mengikat pada karyawan dalam berbagai peraturan dan ketentuan yang harus dilaksanakan saat bekerja. Dengan adanya pembentukan budaya kerja dapat menjadi acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku pada perusahaan, dengan demikian para pemimpin dan karyawan akan terikat dengan visi dan misi perusahaan. Proses pada pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan yang professional yang mempunyai integritas tinggi.

Oleh karena itu pemimpin harus berusaha menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif dan dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang baik. Terciptanya budaya kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sikap yang tidak memegang teguh budaya kerja dengan tidak melaksanakan tugas pokok dan kewajiban yang telah dibuat untuk karyawan dapat berakibat kurangnya pelayanan kepada pelanggan.

Untuk itu kesadaran karyawan akan pentingnya budaya kerja masih perlu di sosialisasikan dan dilaksanakan setiap saat. Hal ini berhubungan dengan pengimplementasian budaya kerja terhadap kinerja karyawan yang sangat kompleks, karena mereka mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Kemampuan karyawan masih terbatas, sikap dan perilaku masih perlu

ditingkatkan disamping itu perlu adanya motivasi dari pimpinan, yang terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain : inisiatif individual, toleransi, risiko dan dukungan manajemen. Ketiga faktor tersebut mempunyai hubungan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja memiliki dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Dari beberapa faktor tersebut, peneliti memilih variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya kerja dan kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Salah satu faktor yang mempengaruhi bagaimana seorang karyawan bekerja adalah dukungan organisasi, dan dengan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman merupakan bentuk dari dukungan organisasi terhadap karyawannya. Kepemimpinan juga memegang peranan yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan CV MARVELINDO UTAMA sangat baik. Pemimpin memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan agar bekerja dengan baik. Pemimpin mengawasi kerja karyawan secara teratur guna menghindari kesalahan yang akan terjadi.

Dalam menjalankan tujuan suatu perusahaan, pemimpin tidak membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain. Pemimpin berusaha membina hubungan baik dengan semua karyawan. Hubungan sesama karyawanpun tidak dibedakan berdasarkan lamanya bekerja. Hubungan sesama karyawan selalu harmonis baik di dalam maupun diluar lingkungan kerja.

Budaya kerja dalam hal ini masih perlu ditingkatkan. Kurangnya perhatian terhadap budaya kerja dapat mengakibatkan kinerja karyawan menurun. Rasa komitmen dan konsistensi karyawan akan budaya kerja masih sangat rendah di tunjukkan dengan kebiasaan karyawan dalam bekerja di bawah standar. Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena suatu perusahaan jika setiap karyawan tidak memiliki rasa komitmen maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Dunia bisnis sekarang dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dalam rangka pengembangan perusahaan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI CV MARVELINO UTAMA CILACAP.”**

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap?
3. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap?
4. Apakah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan/bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap?
5. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap?

C. BATASAN PENELITIAN

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan baik dan fokus maka penulis perlu membuat batasan penelitian pada variabelnya.

Batasan ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja yang merupakan variabel bebas (*independent*) terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*) pada CV Marvelindo Utama Cilacap.

D. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.
2. Untuk menguji dan menganalisis lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.
3. Untuk menguji dan menganalisis budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.
4. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan/bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.
5. Untuk menguji dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.

E. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan CV Marvelindo Utama Cilacap, mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan.
2. Memberikan kontribusi bahan masukan bagi peningkatan keilmuan bagi kalangan akademis dan peneliti lainnya mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan.
3. Menambah wawasan dan pengalaman bagi penulis mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja yang ada di CV Marvelindo Utama Cilacap.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. GAYA KEPEMIMPINAN

1. PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995:17) yang menyatakan

bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dipicu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik.

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Dalam menjalankan kepemimpinan, pemimpin mempunyai cara dan gaya sendiri. Gaya kepemimpinan yang khas menjadi tolak ukur yang membedakan dengan pemimpin yang lain.

Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

2. MACAM-MACAM GAYA KEPEMIMPINAN

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahir lah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “gaya” yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat pegawai apakah pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat pegawai itu ada 4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada

yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja.

Hersey dan Blanchard (2006:67) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Konsultatif

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.

b. Gaya Partisipatif

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.

c. Gaya Delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

d. Gaya Instruktif

Gaya instruktif dicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah

3. ASPEK GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek menurut Hasibuan (1996:3) :

- a. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri-ciri memberi reward atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.
- b. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan, pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah, pengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

4. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI GAYA KEPEMIMPINAN

Dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan :

a. Kepribadian (*personality*)

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinannya.

b. Harapan dan perilaku atasan.

c. Karakteristik harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

d. Kebutuhan setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.

e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

f. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

5. HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya. Karyawan atau bawahan akan mampu mencapai produktivitas kerja secara maksimal jika memiliki motivasi yang berasal dari dirinya sendiri maupun yang berasal dari lingkungan kerja. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada karyawannya agar bisa bekerja secara maksimal. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif.

Menurut Siagian (2001:145) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif adalah pimpinan yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh bawahan sehingga gerak dari posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa yang akan datang dapat berlangsung lancar sehingga produktivitas dapat tercapai.

Seorang pemimpin dalam organisasi menjadi tonggak keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dijalankan ini sedikit banyak juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai organisasi yang bersangkutan. Artinya kepemimpinan ini merupakan faktor dalam mempengaruhi penampilan dan aktivitas bawahan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan ini ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan

ini juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila karyawan tidak menyukai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja dari para karyawan.

Pencapaian kinerja yang diharapkan karyawan setidaknya pemimpin selalu memperhatikan gaya kepemimpinannya, sehingga kinerja dapat dicapai secara maksimal. Berdasarkan keterangan diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat menimbulkan atau menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan juga semangat kerja bagi karyawan.

6. INDIKATOR-INDIKATOR GAYA KEPEMIMPINAN

Menurut Kartini Kartono (2008:34) “Gaya Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.”

Indikator yang digunakan adalah :

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat perangai atau ciri-ciri didalamnya.

- 1) Karyawan memiliki sifat inkuitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif.
- 2) Karyawan memiliki kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang *urgent* dan yang penting, keterampilan mendidik dan berkomunikasi secara efektif.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

- 1) Pemimpin mampu memberitahukan tentang apa yang menjadi tugas pekerjaan.
- 2) Pemimpin dapat menggunakan saran yang diberikan bawahan sebelum mengambil keputusan.

c. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seseorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tindakan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang.

- 1) Pemimpin menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan.

B . LINGKUNGAN KERJA

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 adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap hari.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan bertahan ditempat kerja dengan memaksimalkan aktifitas waktu kerja tersebut. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Nitisemito (2002:183) mengemukakan “Lingkungan Kerja adalah segala yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja adalah tempat dimana para pegawai melakukan tugas dan segala keaktifitas kewajibannya dalam suatu pekerjaan.

Menurut Isyandi (2004:134) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti

temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

2. JENIS LINGKUNGAN KERJA

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

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

- 1) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, bisikan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

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

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

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. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

3. MANFAAT LINGKUNGAN KERJA

Menurut Ishak dan Tanjung (2003:26), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya tinggi. Komunikasi yang baik akan menghidupkan suasana kekeluargaan baik antara rekan kerja dengan atasan, maupun sesama rekan kerja agar terhindar dari konflik berkepanjangan.

4. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LINGKUNGAN KERJA

Menurut Sedarmayanti (2001:21) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu :

a. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan adanya penerangan atau 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, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai. Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi 4 yaitu

- 1) Cahaya Langsung
- 2) Cahaya Setengah Langsung
- 3) Cahaya Tidak Langsung
- 4) Cahaya Setengah Tidak Langsung

b. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan

yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

c. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dari radiasi panas tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

Suatu keadaan dengan temperatur udara yang panas dan sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan.

d. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup yaitu untuk proses metabolisme. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur

dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja.

e. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan pekerja, merusak pendengaran dalam menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Ada 3 aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan terhadap manusia, yaitu

- 1) Lamanya kebisingan
- 2) Intensitas kebisingan
- 3) Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

f. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran Mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang sebagian dari getaran ini sampai ketubuh karyawan

dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis.

Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal:

- 1) Konsentrasi bekerja
- 2) Datangnya kelelahan
- 3) Timbulnya beberapa penyakit diantaranya karena gangguan terhadap mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang dan lain-lain

g. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

h. Tata warna di Tempat Kerja

Menata warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat

dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

j. Musik di Tempat Kerja

Menurut pakar musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan untuk didengar oleh para pekerja di tempat kerja.

k. Keamanan di Tempat Kerja

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 Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Menurut Nitisemito (2008:171-173) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik yaitu :

a. Hubungan Kerja antar Karyawan dengan Pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktifitasnya sikap yang bersahabat, saling menghormati dan menghargai perlu dalam hubungan antar karyawan dengan pimpinan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan karyawan lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi karyawan.

b. Hubungan Kerja antar Karyawan

Hubungan kerja antar karyawan sangat diperlukan untuk melakukan pekerjaan, terutama bagi karyawan yang bekerja secara berkelompok. Apabila ada konflik maka akan memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Hubungan kerja yang baik antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, maka akan meningkatkan semangat kerja bagi karyawan, dimana mereka saling kerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

5. HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN

Menurut Mangkunegara (2004:68) 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 dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

6. INDIKATOR-INDIKATOR LINGKUNGAN KERJA

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2009:46) adalah sebagai berikut :

a. Penerangan

Penerangan adalah cukup sinar yang masuk kedalam ruang kerja masing-masing pegawai. Dengan tingkat penerangan yang cukup akan membuat kondisi kerja lebih menyenangkan.

- 1) Cahaya mempengaruhi pekerjaan menjadi lambat
- 2) Cahaya mempengaruhi efisiensi kerja

b. Suhu Udara

Suhu udara adalah seberapa besar temperatur di dalam suatu ruang kerja pegawai. Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin akan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

- 1) Suhu udara yang tidak normal mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan
- 2) Suhu udara mempengaruhi kesehatan karyawan

c. Ruang Gerak yang Diperlukan

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, juga termasuk alat bantu kerja, seperti: meja, kursi, lemari, dan sebagainya.

- 1) Ruang gerak yang sempit menghambat kinerja karyawan
- 2) Penataan ruang yang tidak tepat

d. Hubungan antara Atasan dengan Bawahan

Hubungan antara atasan dengan atasan bawahan adalah interaksi antara atasan dan bawahannya yang dapat menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi dan menahan karyawan agar tetap dalam organisasi itu.

- 1) Pemimpin memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan
- 2) Pemimpin berlaku adil terhadap semua karyawan

e. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja adalah interaksi antara sekelompok orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam mendukung setiap pekerjaan di tempat kerja.

- 1) Selalu menawarkan solusi sesama karyawan
- 2) Selalu menjaga kebersamaan

C. BUDAYA KERJA

1. PENGERTIAN BUDAYA KERJA

Pada mulanya istilah budaya (*culture*) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhayah*. Kata *buddhayah* merupakan kata jamak dari *buddhi* yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata *culture* berasal dari kata *colere* yang memiliki makna “mengolah, “mengerjakan”. Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”.

Lingkungan yang berbeda akan memberi dampak pada pola dan warna budaya, karena itu terjadi pola dan warna budaya yang tebal dan tipis. Dalam budaya yang tebal terdapat komitmen kesepakatan yang tinggi dari anggotanya untuk mempertahankan apa yang diyakini benar dari berbagai aspek sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen perusahaan. Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Menurut Triguno (2001:13) mengemukakan bahwa ”Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja”.

Warna budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain : kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatifitas, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain.

Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber daya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

Budaya kerja mempunyai dua tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu.

Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Ndraha (2005:209) dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Anggapan dasar tentang kerja

Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empirik dan kesimpulan.

b. Sikap terhadap pekerjaan

Seseorang dapat menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah pandangan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

c. Perilaku ketika bekerja

Kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja.

d. Lingkungan kerja dan alat kerja

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.

e. Etos kerja

Istilah ethos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

2. JENIS-JENIS BUDAYA KERJA

Adapun jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya menurut Tika (2008:7) adalah :

a. Berdasarkan Proses Informasi

Budaya kerja berdasarkan proses informasi terdiri dari :

1) Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan)

diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditujukan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

2) Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

3) Budaya *consensus*

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan *consensus*) diasumsikan untuk sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

4) Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi).

b. Berdasarkan Tujuannya

Budaya kerja berdasarkan tujuannya terdiri dari :

- 1) Budaya organisasi perusahaan
- 2) Budaya organisasi publik
- 3) Budaya organisasi sosial

3. FUNGSI BUDAYA KERJA

Adapun fungsi utama budaya kerja menurut Tika (2008:13) adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

e. Sebagai integrator.

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

f. Membentuk perilaku bagi karyawan.

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan.

Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi.

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek

komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan, sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam organisasi.

j. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pemimpin organisasi. Demikian pula organisasi masih berorientasi pada masa lalu.

4. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA KERJA

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja Suyadi (2000:181) adalah kebersamaan dan intensitas.

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan.

Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku Tika (2008:10) menyatakan adalah 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja.

Kesepuluh karakteristik budaya kerja tersebut sebagai berikut

1) Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu

perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

2) Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Panacowsky dan O'Donnel-Trujilo (1983:12) menyatakan bahwa secara spesifik kinerja budaya atau kinerja komunikasi dapat tercermin dalam lima pola kinerja komunikasi, sebagai berikut :

a) Kinerja komunikasi yang terampil dalam bentuk ritual yang meliputi personal ritual, sosial ritual dan *organizational ritual*. Ritual adalah suatu tindakan yang akan diikuti oleh kelompok secara familiar dan rutinitas.

Personal ritual adalah tindakan rutin yang dilakukan secara individual. Sosial ritual adalah tindakan yang dilakukan secara bersama-sama, namun tidak berkaitan dengan pekerjaan.

b) Kinerja komunikasi yang disebut *passion*.

Yang dimaksud *passion* adalah seseorang atau karyawan suatu organisasi dengan segala sesuatu yang selalu dikerjakannya atau dilakukan oleh orang lain yang diidolakan atau kondisi dan kesuksesan dari organisasinya.

c) Kinerja komunikasi yang dilakukan secara sosial.

Kinerja ini dimaksudkan untuk menebalkan sopan santun dan ditaatinya aturan-aturan organisasi. Kinerja ini adalah bagian

dari proses identitas kelompok, contoh : ceria, jargon-jargon, senda gurau atau canda, gerutu, complain, argumentasi, ungkapan-ungkapan, konsultasi-konsultasi serta kritik-kritik.

d) Kinerja komunikasi yang disebut *organizational politics*.

Kinerja komunikasi ini dimaksudkan sebagai perilaku yang diciptakan untuk menguatkan permohonan terhadap kekuasaan, wewenang atau pengaruh seperti penampilan kepemimpinan, pengelompokan-pengelompokan dan tawar menawar (*bargaining*) kekuasaan.

e) Kinerja komunikasi yang disebut enkulturasi.

Kinerja komunikasi ini merupakan proses belajar budaya dari para anggota organisasi, di antaranya melalui perjalanan karier, orientasi karyawan baru dan lain-lain.

5. HUBUNGAN BUDAYA KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN

Budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku pekerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut menjadi budaya yaitu mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Menurut Tika (2008:120) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya kerja, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama karyawan, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai.

Dalam organisasi pekerjaan, implementasi budaya diwujudkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya kerja akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya kerja ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi pegawai yang berkinerja tinggi.

Buhler (2007:298) mengatakan “Budaya yang kuat memiliki norma-norma kinerja yang tinggi. Perilaku yang bisa diterima dan diperkuat harus mendukung kinerja yang tinggi. Selain itu budaya yang kuat juga mengembangkan komitmen para anggota organisasi ketika mereka menerima nilai-nilai tersebut”.

Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai

dan keyakinan akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Banyak anggota yang menerima nilai inti dan terikat terhadap organisasi akan memperkuat budaya kerja yang akan memberi dampak positif terhadap keefektifan suatu kinerja pegawai.

6. INDIKATOR-INDIKATOR BUDAYA KERJA

Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan (Moeljono, 2005:2). Indikator budaya kerja :

a. Sikap Kerja

Sikap kerja adalah keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, *behavior* dan afektif yang merupakan kesiapan mental psikologi untuk mereaksi dan bertindak secara positif atau negatif terhadap suatu objek.

- 1) Karyawan lebih suka bekerja dibandingkan kegiatan lainnya.
- 2) Karyawan puas dalam bekerja melebihi kegiatan lainnya.

b. Perilaku

Perilaku adalah seperangkat perbuatan atau tindakan seseorang dalam melakukan respon terhadap sesuatu dan kemudian dijadikan kebiasaan karena adanya nilai yang di yakini.

- a) Karyawan bekerja dengan rajin.
- b) Karyawan membantu sesama rekan kerja saat mereka memerlukan bantuan saat bekerja.

c. Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar untuk mendapatkan perolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan kemahiran dan tabiat, serta pembentukan sikap dan kepercayaan.

- 1) Karyawan memiliki kemauan keras untuk hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban kerja.

D. KINERJA KARYAWAN

1. PENGERTIAN KINERJA KARYAWAN

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individual yang berada didalam perusahaan tersebut, karena setiap individual diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti perkembangan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat

internal dan eksternal. Sejauh mana perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada perkembangan selanjutnya pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan

sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai dengan peran serta dengan tenaga kerja per satuan waktu).

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2008:9) yaitu kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat ketersediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Untuk itu jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif, maka perlu diadakan sistem penilaian terhadap kinerja orang-orang dalam organisasi.

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Hasibuan (2008:94) memberikan definisi bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. KRITERIA-KRITERIA KINERJA

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson (2004:3) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria yaitu :

- a. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan, berkomunikasi dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan.

Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personil.

- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing intrnasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

3. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Menurut Kasmir (2016:183-189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan Keahlian merupakan *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik.

- b. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

c. Rancangan Kerja

Rancangan kerja yang baik, mempermudah untuk menjalankan pekerjaan secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga memberikan hasil pekerjaan yang baik.

4. TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Menurut David A.Decenzo dan Stephen P.Robbins (2004:268-279) tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan.

Menurut Mangkunegara (2000:10) tujuan penilaian kinerja

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dirubah.

5. PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu, baik pada proses maupun hasil, baik pada karyawan maupun bagi organisasi, dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja karyawan, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan / program / kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja.

Menurut Riduwan (2002:65) bahwa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Inisiatif mencari langkah yang terbaik

Inisiatif mencari langkah yang terbaik merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk memiliki

inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai.

b. Menguasai *Job Description*

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

c. Hasil yang dicapai

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

d. Tingkat kemampuan kerjasama

Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

e. Ketelitian

Ketelitian yang tinggi yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya.

f. Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah

Adanya kesesuaian antara tugas yang diberikan pimpinan terhadap kemampuan karyawan dapat menentukan kinerja karyawan.

g. Tingkat kualitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaannya. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

h. Tingkat ketepatan penyelesaian kerja

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

i. Tingkat kuantitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasikan kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya. Berhasil atau tidaknya organisasi dalam pencapaian hasil sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik pula.

6. INDIKATOR-INDIKATOR KINERJA KARYAWAN

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa kinerja karyawan yaitu :

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- 1) Karyawan mempertahankan hasil kerja yang baik.
- 2) Karyawan mematuhi prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

- 1) Karyawan dapat bekerja cepat dan tepat.
- 2) Karyawan bekerja sesuai waktu yang di buat perusahaan.

c. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

- 1) Karyawan melakukan tugas dan kewajiban dengan akurat.

E. PENELITIAN TERDAHULU

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian&Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Mukarromah 2014	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada SPBU 44.532.17 Candimas 5 Cilacap)	Hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpegaruh terhadap kinerja karyawan,
2	Ike Indah Purwati 2018	Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus	Hasil penelitian bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

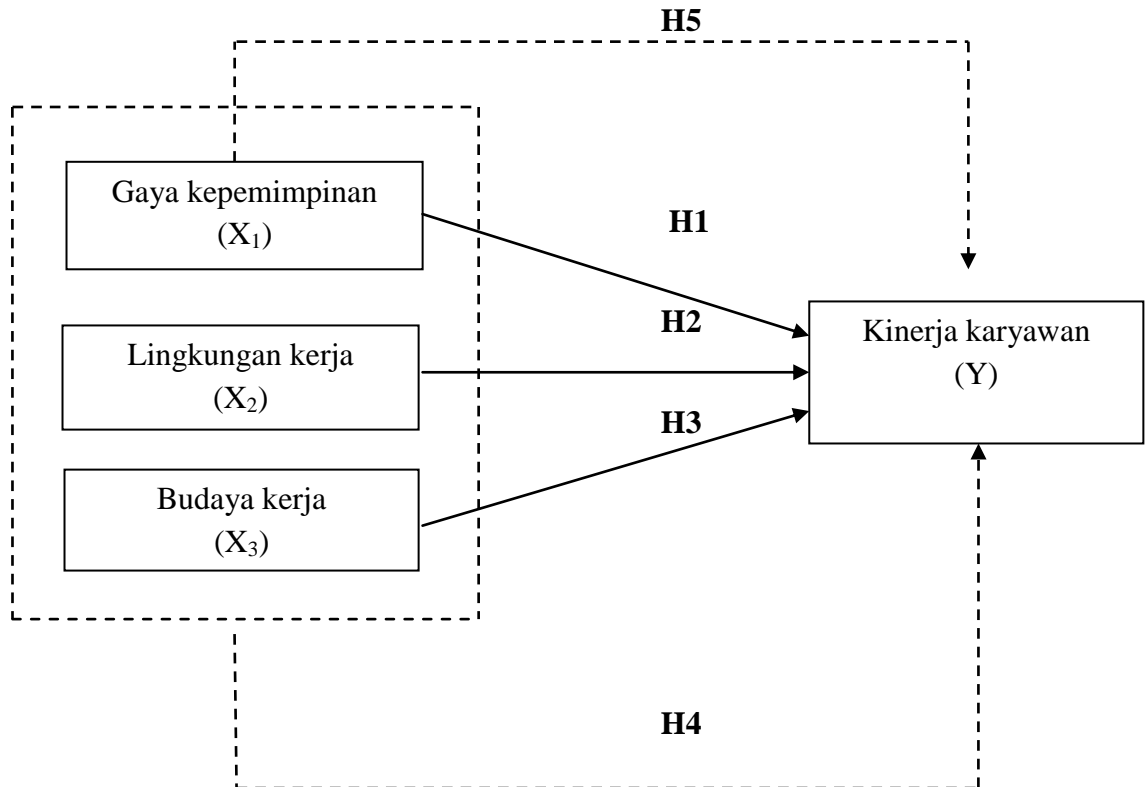
		pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Cilacap)	
3	Chisna Rhiza Utami 2018	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Toko Family Cilacap	Hasil penelitian bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Isnaeni Ambarwati 2018	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Kebajikan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pegawai di Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
5	Toni Herdiawan 2017	Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya TBK Cilacap	Hasil penelitian bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya TBK Cilacap sedangkan

F. KERANGKA PEMIKIRAN

Sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi baik itu perusahaan besar maupun kecil, suatu perusahaan memiliki peralatan yang modern dengan teknologi tinggi. Oleh karena itu, peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi.

Kinerja karyawan dalam karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja. Kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Secara garis besar, kerangka pemikiran pengaruh gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan budaya kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) di CV Marvelindo Utama Cilacap. Berikut ini kerangka pemikiran peneliti dalam penelitian ini :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

G. HIPOTESIS

Hipotesis adalah jawaban sementara yang harus diuji kebenarannya. Sugiyono (2009:96), menjelaskan bahwa hipotesis merupakan suatu sarana penting dalam penelitian yang dapat diartikan sebagai jawaban sementara dari penelitian sampai dapat dibuktikan melalui data yang sudah terkumpul didalam penelitian.

Hipotesis Penelitian :

H_1 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.

H_2 : Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.

H_3 : Diduga budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.

H_4 : Diduga gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja secara bersama-sama/simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.

H_5 : Diduga variabel gaya kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Marvelindo Utama Cilacap.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. JENIS DATA

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka seperti jumlah karyawan serta data lainnya yang dapat menunjang pokok pembahasan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer yaitu data yang diperoleh berdasarkan pengamatan dan wawancara langsung dengan sejumlah karyawan yang ada kaitannya dengan masalah ini. Misalnya data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau data hasil wawancara peneliti dengan narasumber.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan dan diisi secara langsung secara responden. Respondennya adalah karyawan marvelindo. Tempat penelitian di CV Marvelindo Utama Cilacap. Dengan jumlah keseluruhan karyawan berjumlah 52 orang.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan membaca literature yang terkait dengan topik penelitian. Penelitian memperoleh teori dari berbagai sumber literature seperti buku, jurnal artikel di internet, majalah dan lain sebagainya.

B. WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada CV Marvelindo Utama Cilacap. Waktu penelitian mulai dari 3-5 Mei 2019.

C. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah jumlah keseluruhan pegawai/karyawan CV Marvelindo Utama yang berjumlah 52 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *total sampling*. Menurut Arikunto (2006:120) *total sampling* adalah pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada.

Jadi sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai/karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap yang berjumlah 52 orang.

D. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN

Definisi Operasional variabel adalah operasionalisasi konsep agar dapat diteliti atau diukur melalui gejala-gejala yang ada. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel Bebas (*Independent Variable*) variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan terjadinya perubahan yang nantinya akan diukur, dipilih dan di manipulasi oleh peneliti untuk melihat suatu peristiwa yang diteliti. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Gaya Kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:29). Indikator yang digunakan:

1) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat perangai atau ciri-ciri didalamnya

- a) Karyawan memiliki sifat inkuitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif.
- b) Karyawan memiliki kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang *urgent* dan yang penting, ketrampilan mendidik dan berkomunikasi secara efektif.

2) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

- a) Pemimpin mampu memberitahukan tentang apa yang menjadi tugas pekerjaan.
- b) Pemimpin dapat menggunakan saran yang diberikan bawahan sebelum mengambil keputusan.

3) Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seseorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tindakan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang.

- a) Pemimpin menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan.

Dalam penelitian ini variabel *independent* Gaya Kepemimpinan diberi notasi X_1

b. Lingkungan Kerja (X_2)

Menurut Isyandi (2004:134) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

1) Penerangan

Penerangan adalah cukup sinar yang masuk kedalam ruang kerja masing-masing pegawai. Dengan tingkat yang cukup akan membuat kondisi kerja yang menyenangkan

- a) Cahaya mempengaruhi pekerjaan menjadi lambat.
- b) Cahaya mempengaruhi efisiensi kerja.

2) Suhu Udara

Suhu udara adalah seberapa besar temperatur di dalam suatu ruang kerja pegawai. Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin akan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

- a) Suhu udara yang tidak normal mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan.
- b) Suhu udara mempengaruhi kesehatan karyawan.

3) Ruang Gerak yang Diperlukan

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, juga termasuk alat bantu kerja, seperti: meja, kursi, lemari, dan sebagainya.

- a) Ruang gerak yang sempit menghambat kinerja karyawan.

4) Hubungan antara Atasan dengan Bawahan

Hubungan antara atasan dengan atasan bawahan adalah interaksi antara atasan dan bawahannya yang dapat menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi dan menahan karyawan agar tetap dalam organisasi itu.

- a) Pemimpin memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan.
- b) Pemimpin berlaku adil terhadap semua karyawan.

5) Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja adalah interaksi antara sekelompok orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam mendukung setiap pekerjaan di tempat kerja.

- a) Selalu menawarkan solusi sesama karyawan.
- b) Selalu menjaga kebersamaan.

Dalam penelitian ini variabel *independent* Lingkungan Kerja diberi notasi X_2

c. Budaya Kerja (X_3)

Menurut Triguno (2001:13) mengemukakan bahwa "Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja".

1) Sikap Kerja

Sikap kerja adalah keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, behavior dan afektif yang merupakan kesiapan mental psikologi untuk mereaksi dan bertindak secara positif atau negatif terhadap suatu objek.

- a) Karyawan lebih suka bekerja dibandingkan kegiatan lainnya.
- b) Karyawan puas dalam bekerja melebihi kegiatan lainnya.

2) Perilaku

Perilaku adalah seperangkat perbuatan atau tindakan seseorang dalam melakukan respon terhadap sesuatu dan kemudian dijadikan kebiasaan karena adanya nilai yang di yakini.

- a. Karyawan bekerja dengan rajin.
- b. Karyawan membantu sesama rekan kerja saat mereka memerlukan bantuan saat bekerja.

3) Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar untuk mendapatkan perolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan kemahiran dan tabiat, serta pembentukan sikap dan kepercayaan.

- a. Karyawan memiliki kemauan keras untuk hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban kerja.

Dalam penelitian ini variabel *independent* Budaya Kerja diberi notasi X_3

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel Terikat (*Dependent Variable*) adalah variabel yang menjadi pusat perhatian utama peneliti. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan adalah hasil kerja pegawai CV Marvelindo Utama Cilacap secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa kinerja karyawan yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- a) Karyawan mempertahankan hasil kerja yang baik.
 - b) Karyawan mematuhi prosedur kerja yang berlaku di perusahaan.
- 2) Kuantitas
- Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
- a) Karyawan dapat bekerja cepat dan tepat.
 - b) Karyawan bekerja sesuai waktu yang di buat perusahaan.
- 3) Pelaksanaan Tugas
- Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- a) Karyawan melakukan tugas dan kewajiban dengan akurat.

E. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan kuisisioner atau angket. Metode Kuesioner menurut Suroyo Anwar (2009:168) adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis tentang data faktual atau opini yang berkaitan dengan diri responden, yang dianggap fakta atau kebenaran yang diketahui dan perlu dijawab oleh responden.

Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner. Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dari responden penelitian. Kuesioner pada penelitian ini terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang bersumber dari tiap-tiap indikator variabel penelitian.

Metode Pengolahan Data yaitu sebagai berikut:

1) Pengeditan (*editing*)

Pengeditan adalah proses yang bertujuan agar data yang dikumpulkan dapat memberikan kejelasan, mudah dibaca, konsisten dan lengkap.

2) Pemberian Kode (*Coding*)

Pemberian Kode merupakan suatu cara untuk memberikan kode tertentu terhadap berbagai macam jawaban kuesioner untuk dikelompokkan pada kategori yang sama.

3) Proses Pemberian Skor (*Scoring*)

Setiap pilihan jawaban responden diberi skor nilai atau bobot yang disusun secara bertingkat berdasarkan skala *Likert*. Skor yang diberikan adalah sebagai berikut:

a) Untuk variabel X_1 , X_2 dan X_3 (Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja) menggunakan:

Sangat Puas (SP) = 5

Puas (P) = 4

Cukup Puas (CP) = 3

Tidak Puas (TP) =2

Sangat Tidak Puas (STP) =1

b) Untuk variabel Y (Kinerja Karyawan) menggunakan:

Sangat Puas (SP) = 5

Puas (P) =4

Cukup Puas (CP) =3

Tidak Puas (TP) =2

Sangat Tidak Puas (STP) =1

F. TEKNIK ANALISA DATA

Analisis kuantitatif adalah analisis data dalam bentuk angka-angka yang pembahasannya, melalui perhitungan statistik berdasarkan jawaban kuesioner dari responden. Hasil perhitungan dari skor atau nilai tersebut kemudian dalam analisis statistik yang dilakukan dengan bantuan program SPSS untuk membuktikan hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel penelitian.

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka teknik analisa data yang digunakan adalah:

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana variabel yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang baik adalah instrument yang valid. Dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur, yang

validitasnya tinggi akan mampu mempunyai varian kesalahan yang kecil. Sehingga data yang terkumpul merupakan data yang dapat dikatakan valid. Pengujian validitas ini dilakukan dengan menggunakan *pearson correlation product moment* yaitu dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor (Ghozali, 2006:41). Kriteria yang digunakan valid atau tidak valid adalah jika korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi dibawah 0,05 atau $\text{sig} < 0,05$ maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan jika korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi diatas 0,05 atau $\text{sig} > 0,05$ maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan tidak valid.

Untuk menguji validitas dari kuesioner diambil dengan menggunakan teknik *Correlation Product Moment* (J. Supranto, 2009 : 142) sebagai berikut:

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

Keterangan:

R_{xy} = Koefisien *Correlation Product Moment*

X = Nilai dari jawaban kuesioner

Y = Nilai dari total jawaban

N = Jumlah sampel

Dengan menggunakan derajat kebebasan $(n-2)$ dan $\alpha = 0,05$ maka apabila $R_{xy} > r_{\text{tabel}}$ (tabel angka kritik nilai r) berarti kuesioner dinyatakan valid. $R_{xy} \leq r_{\text{tabel}}$ berarti kuesioner dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dan indikator masing-masing variabel, yang menunjukkan tingkatan dimana indikator mengindikasikan variabel mana secara umum laten (*the common laten*). Pengukuran reliabilitas yang tinggi menyediakan dasar bagi peneliti tingkat *confidence* bahwa masing-masing indikator bersifat konsisten dalam pengukurannya. Nilai reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha* yang menunjukkan tingkat korelasi hubungan antar butir-butir kuesioner yang biasanya dapat diterima jika lebih besar dari 0,6 semakin tinggi alpha, berarti skala item pengukuran yang digunakan semakin baik.

Adapun rumus uji reliabilitas (Johnson & Christensen, 2012:305) sebagai berikut:

$$r_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_n = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah variabel butir

σ_t^2 = variabel total

Jika $r_n > r_{table}$, maka kuesioner memenuhi syarat reliabilitas.

Jika $r_n < r_{table}$, maka kuesioner tidak reliabilitas.

3. Analisis *Method Succesive Interval* (MSI)

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah data yang berskala ordinal sehingga tidak langsung dapat dianalisa dengan menggunakan metode regresi. Mentransformasi data ordinal menjadi data interval gunanya untuk memenuhi sebagian syarat analisa yang berskala interval (Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, 2011:55). Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan *Method Succesive Interval* (MSI). Langkah-langkah transformasi data ordinal ke data interval adalah sebagai berikut:

- a) Memperhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebutkan.
- b) Pada setiap butir ditentukan berapa orang yang mendapat skor 1,2,3,4 dan 5 yang disebut sebagai Frekuensi.

Setiap Frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut Proporsi dengan rumus: $P_i = F_i/n$.

- c) Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor, caranya adalah dengan menjumlahkan P (Proporsi) secara berurutan untuk setiap item pertanyaan, sehingga didapatkan hasil proporsi kumulatif dengan rumus: $P_{ki} = P_{k(1-1)} + P_i$.

- d) Gunakan tabel Distribusi Normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- e) Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh (dengan menggunakan table tinggi densitas).
- f) Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus:

$$NS = \frac{(Density\ at\ Lower\ Limit) - (Density\ at\ Upper\ Limit)}{(Area\ Below\ Upper\ Limit) - (Area\ Below\ Lower\ Limit)}$$

- g) Tentukan nilai transformasi dengan rumus $Y = NS + (1 + (NSmin))$

4. Pengujian Asumsi Klasik

Agar model regresi yang diajukan menunjukkan persamaan hubungan yang valid atas BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), mode tersebut harus memenuhi asumsi dasar klasik OLS (Ordinary Least Square), yakni diantaranya adalah (Gujarati, 1995:228).

a) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas karena pada analisis statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data bahwa data tersebut harus terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal (Santosa & Ashari, 2005:231). Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan tabel *Kolmogorov Smirnov*.

b) Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu situasi korelasi antara variabel-variabel bebas. Pengujian ini untuk mengetahui apakah antar variabel bebas dalam persamaan regresi tersebut tidak saling berkorelasi. Karena adanya multikolinearitas akan sangat sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikatnya. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dilakukan dengan menguji *Variance Inflation Factor* (VIF) dan matrik korelasi antara variabel bebas.

Kriteria Pengujian VIF yaitu sebagai berikut (Singgih Susanto, 2002):

$VIF > 10$, berarti terdapat gejala multikolinearitas.

$VIF \leq 10$, berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Kriteria pengujian matrik korelasi antar variabel bebas:

$r > 0,5$, berarti terdapat gejala multikolinearitas.

$r \leq 0,5$, tidak terdapat gejala multikolinearitas.

c) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan salah satu faktor yang menyebabkan model regresi linier sederhana tidak efisien dan akurat, juga mengakibatkan penggunaan metode kemungkinan maksimum dalam mengestimasi parameter (koefisien) regresi akan terganggu.

Cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut dengan menggunakan uji glejser. Uji glejser adalah meregresikan setiap variabel bebas terhadap variasi variabel terikat yang berasal dari kesalahan pengganggu.

5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah suatu analisis untuk melihat sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan rumus yaitu sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Gaya kepemimpinan

X₂ = Lingkungan Kerja

X₃ = Budaya Kerja

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi

e = Standar kesalahan

6. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji apakah ada pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen, maka dapat dilakukan pengujian sebagai berikut:

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk menguji secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan taraf nyata 5%. Selain itu berdasarkan nilai t, maka dapat diketahui variabel mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat. Rumus uji t menurut Sugiyono (2013 : 250) adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = t_{hitung} yang selanjutnya dikonsultasikan t tabel

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dengan menggunakan taraf nyata ($\alpha=5\%$). Adapun rumus uji f (Sugiyono, 2013 : 257) sebagai berikut:

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

Keterangan:

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

7. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat digunakan rumus koefisien determinasi (J. Supranto, 1992:300). Rumusnya yaitu:

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 Y + b_2 \sum x_2 Y}{Y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

b_1, b_2 = Koefisien untuk X_1, X_2

Y = Nilai Kinerja

X_1 = Nilai Gaya Kepemimpinan

X_2 = Nilai Lingkungan Kerja

BAB IV

PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

1. Sejarah singkat CV Marvelindo Utama Cilacap

CV Marvelindo Utama Cilacap berdiri pada tanggal 23 Maret 2000. Pendiri CV Marvelindo Utama Cilacap ialah Phingky Widya Herlin, mengawali usaha dari produk smartfren. CV Marvelindo Utama Cilacap dulu bernama Gajah cell bertempat di depan Pasar Gede Cilacap.

Melihat belum adanya persaingan, beliau membuka gerai di sebelah Rumah Sakit Umum Cilacap. Kemudian pada tahun 2001 beliau membuka cabang di Kebumen. Kecakapan dan keahlian beliau, hampir setiap gerai di cilacap, purwokerto dan kebumen memiliki produk smartfren yang beliau pimpin.

CV Marvelindo Utama Cilacap kini telah memperluas pemasaran produk dengan menggandeng produk ternama seperti OPPO, VIVO, SAMSUNG dan yang lainnya. Dengan hadirnya produk smartfren terbaru yaitu kartu smartfren GSM, pelanggan bebas memakai di HP manapun tanpa terhalang oleh produk smartfren saja. Cukup memasukkan kartu smartfren di HP anda, maka anda sudah dapat internetan di mana pun dan kapan pun, baik daerah perkotaan maupun daerah terpencil.

2. Visi dan Misi

a. Visi

- 1) Menjadi operator telekomunikasi terdepan yang mampu memberikan layanan telekomunikasi terbaik bagi seluruh pelanggan.
- 2) Melakukan inovasi dan memberikan kualitas pelayanan dengan harga terjangkau untuk masyarakat Indonesia.

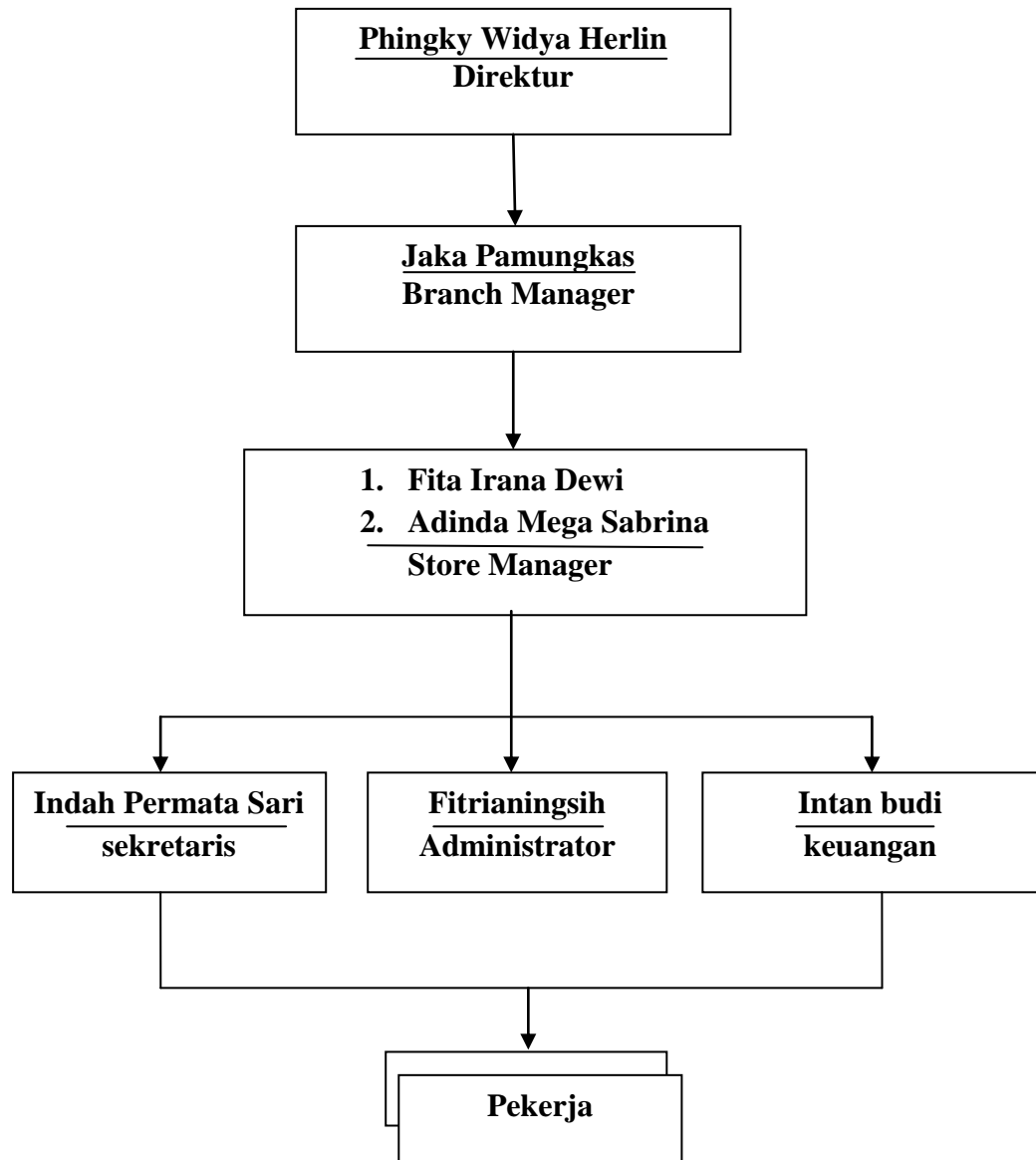
b. Misi

- 1) Membangun jaringan berkualitas dunia di tanah air, membangun organisasi yang berbasis pada pelanggan, fleksibel dan cepat.
- 2) Kami memiliki produk khusus diciptakan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

3. Lokasi CV Marvelindo Utama Cilacap

CV Marvelindo Utama Cilacap awalnya beralamat di jalan LE Martadinata no 48, Cilacap. Pada tahun 2000 sampai sekarang (2019) pindah tempat di JL Gatot Subroto no 40, Tambaksari, Sidanegara, Cilacap Tengah, Cilacap, Jawa Tengah.

4. Struktur Organisasi



Gambar 2. Struktur Organisasi
Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

c. Deskripsi Kerja

a. Direktur

Memiliki tugas sebagai penanggung jawab utama perusahaan, mengarahkan jalannya operasional perusahaan, melakukan pengawasan, menentukan harga pokok, menentukan gaji karyawan, mengusahakan tersedianya bahan baku, mengangkat dan memberhentikan karyawan.

b. *Branch Manager*

Branch Manager adalah seorang manager cabang eksekutif yang mengawasi divisi atau kantor bisnis besar maupun organisasi, operasi lokal atau dengan fungsi tertentu.

Tugas seorang *Branch Manager* adalah :

- 1) Bertanggung jawab atas operasional di area sesuai dengan kebijakan/bisnis proses yang telah ditetapkan.
- 2) Memastikan ketersediaan serta optimalisasi seluruh fungsi sumber daya (anggaran, sarana pendukung, alat produksi, SDM) di area kerja yang ditugaskan.
- 3) Memastikan terkondisinya proses eksekusi seluruh program bisnis yang ada di area pada speed dan cost yang efisien dan efektif mungkin.
- 4) Memastikan validitas dan kelancaran mekanisme informasi dalam rangka pengendalian kompetisi, monitoring program serta pengendalian krisis yang ada di area.

- 5) Melakukan koordinasi yang baik dengan pihak Supervisor Area Operator terkait eksekusi aktivitas di lapangan.

c. *Store Manager*

Store manager adalah seorang yang bertanggung jawab penuh atas kondisi seluruh toko dan para staff yang berada di dalamnya.

Tugas *store manager* adalah :

- 1) Merekrutment pegawai serta memberikan pelatihan secara keseluruhan tugas yang harus di jalani oleh para pegawai.
- 2) Selalu up to date agar dapat menunjang pendapatan perusahaan dan memberikan motivasi dan arahan kepada para pegawai setiap hari.
- 3) Menciptakan strategi penjualan guna mencapai target pendapatan yang telah ditentukan.
- 4) Mampu menciptakan suasana toko tetap dalam kondisi apapun.
- 5) Mampu membuat keputusan yang tepat dalam situasi apapun.
- 6) Mampu membuat display yang semenarik mungkin dan atraktif untuk menarik pelanggan.
- 7) Menjaga keamanan toko dari bahaya apapun

d. Sekretaris

Sekretaris berfungsi membantu seorang pemimpin di dalam perusahaan, terutama untuk penyelenggaraan kegiatan administratif yang akan menunjang kegiatan manajerial seorang pemimpin atau kegiatan operasional perusahaan.

Tugas sekretaris adalah :

- 1) Membuka surat masuk untuk pimpinan.
- 2) Menerima dikte.
- 3) Menerima dan melayani tamu serta bertamu mewakili pimpinan.
- 4) Menerima dan melayani telepon serta menelepon.
- 5) Menata arsip/surat.
- 6) Menyusun dan membuat surat untuk kepentingan pimpinan.
- 7) Menyiapkan pembuatan laporan
- 8) Menyusun dan membuat jadwal kegiatan pimpinan.
- 9) Mengelola kas kecil.
- 10) Menjaga kerapihan dan kebersihan kantor untuk menciptakan kenyamanan kerja.

e. Administrator

Administrator adalah orang-orang yang bertugas untuk mengurus hal-hal administrasi.

Tugas administrator adalah :

- 1) Memilah pos, surat, paket kiriman, pemesanan.

- 2) Menjawab dan menerima telepon, pengetikan, dokumen, surat menyurat offline maupun online.
 - 3) Memesan persediaan alat tulis kantor.
 - 4) Menyapa dan melayani klien.
 - 5) Membuat agenda kantor.
 - 6) Mengisi data entri perusahaan.
 - 7) Mengelola buku harian.
- f. Keuangan

Staff keuangan bertanggung jawab terhadap segala aktivitas keuangan, baik dari pengelolaan, penerimaan, transaksi, pencatatan dan laporan.

Tugas staff keuangan adalah :

- 1) Melakukan keuangan perusahaan.
 - 2) Melakukan penginputan semua transaksi keuangan.
 - 3) Mengontrol aktivitas keuangan perusahaan.
 - 4) Membuat laporan mengenai aktivitas keuangan perusahaan.
 - 5) Melakukan evaluasi budget.
- g. Pekerja

Tugas pekerja adalah :

- 1) Memberikan demo dan edukasi produk kepada pelanggan.
- 2) Menerima setiap panggilan konsumen ke perusahaan baik tentang keluhan maupun menanyakan produk

B. GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap sebanyak 52 orang. Teknik pengumpulan data dilaksanakan pada tanggal 3 – 5 Mei 2019 dengan membagikan kuisioner sebanyak 52 eksemplar kepada responden pada saat pengumpulan data di lokasi penelitian.

Hasil penelitian, terdapat beberapa karakteristik responden, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja yang akan diuraikan sebagai berikut :

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	20	38,5%
Perempuan	32	61,5%
Total	52	100%

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jenis kelamin pada karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah Laki-laki yang berjumlah 20 orang dengan presentase 38,5%, kategori karyawan terbanyak didominasi oleh perempuan yang berjumlah 32 orang dengan presentase 61,5%. Alasan perusahaan didominasi oleh perempuan karena perempuan lebih teliti dalam mengerjakan tugas, pandai mengelola risiko, lebih rapi dan lebih detail dalam merealisasikan strategi perusahaan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Peneliti mengelompokkan responden berdasarkan usia, yang merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor usia adalah salah satu isu strategis dalam pengelolaan manajemen SDM khususnya jika dikaitkan dengan kinerja individu maupun kinerja organisasi dalam lingkup yang lebih luas. Dalam dekade terakhir terdapat keyakinan bahwa kinerja memiliki hubungan terbalik dengan faktor usia. Data responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
17 – 22 tahun	8	15,4%
23 – 28 tahun	18	34,6%
29 – 34 tahun	16	30,8%
≥ 35 tahun	10	19,2%
Jumlah	52	100%

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pada karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap yang menjadi responden dalam penelitian ini usia 17 – 22 tahun berjumlah 8 orang dengan presentase 15,4%, karyawan yang berusia 23 – 28 tahun berjumlah 18 orang dengan presentase 34,6%, karyawan yang berusia 29 – 34 tahun berjumlah 16 orang dengan presentase 30,8%, dan karyawan yang berusia ≥ 35 tahun berjumlah 10 orang dengan presentase 19,2 %. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap didominasi oleh responden pada usia 23 – 28 tahun dengan presentase 34,6% sejumlah

18 orang. Alasan usia 23 – 28 tahun lebih mendominasi karena pada usia tersebut, mampu bersosialisasi dengan baik, pola pikir yang cukup matang, dan keinginan untuk menjadi pemimpin sangat kuat.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaannya. Karyawan dengan pendidikan yang tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi daripada karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah.

Data responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase
SMP	3	5,8%
SMA	18	34,6%
D3	15	28,8%
S1	16	30,8%
Jumlah	52	100%

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan pada karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap yang menjadi responden dalam penelitian ini jenjang SMP berjumlah 3 orang dengan presentase 5,8%, tingkat pendidikan jenjang SMA berjumlah 18 orang dengan presentase 34,6%, tingkat pendidikan jenjang D3 berjumlah 15 orang dengan

persentase 28,8%, dan tingkat pendidikan jenjang S1 berjumlah 16 orang dengan persentase 30,8%. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap didominasi oleh tingkat pendidikan jenjang SMA dengan presentase 34,6% sejumlah 18 orang. Alasan jenjang pendidikan didominasi oleh SMA karena mereka lebih dipercaya untuk menangani tingkat pekerjaan yang dianggap tidak mampu dikerjakan oleh karyawan yang kurang pengalaman, apalagi yang berpendidikan tidak terlalu tinggi.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama bekerja erat dihubungkan dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Hal itulah yang dimiliki oleh karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, walaupun mungkin dari umur sudah tidak dapat dikatakan muda. Data responden berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
1 – 2 tahun	7	13,5%
3 – 5 tahun	27	51,9%
6 – 8 tahun	18	34,6%
Jumlah	52	100%

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa masa kerja pada karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap yang menjadi responden dalam penelitian

ini adalah masa kerja 1 – 2 tahun berjumlah 7 orang dengan persentase 13,5%, masa kerja 3 – 5 tahun berjumlah 27 orang dengan persentase 51,9% dan masa kerja 6 – 8 tahun berjumlah 18 orang dengan persentase 34,6%. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masa kerja karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap terbanyak pada masa kerja antara 3 – 5 tahun dengan persentase 51,9% sejumlah 27 orang. Alasan masa kerja didominasi oleh umur 3 - 5 tahun karena mereka betah dalam perusahaan tersebut. Baik dari segi gaji, suasana yang bersifat kekeluargaan, lingkungan kerja yang nyaman, tunjangan yang jelas, fasilitas yang tersedia, atasan yang bersahabat, serta jenjang karier yang menjanjikan.

C. ANALISIS DATA

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan dengan cara mengkoreksi skor butir dengan skor total. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid apabila didapatkan besar koefisien korelasi skor butir dengan skor total yang lebih besar dari r_{tabel} pada taraf signifikan 5%. Hasil uji validitas dapat dilihat sebagai berikut.

a. Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)**Tabel 6. Hasil Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)**

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,356	0,2732	Valid
2	0,430	0,2732	Valid
3	0,672	0,2732	Valid
4	0,736	0,2732	Valid
5	0,752	0,2732	Valid

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa r_{hitung} keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari r_{tabel} yang besarnya 0,2732. Karena keseluruhan nilai r_{hitung} semua indikator yang diuji lebih besar daripada nilai r_{tabel} maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

b. Instrumen Variabel Lingkungan Kerja (X_2)**Tabel 7. Hasil Pengujian Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_2)**

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,456	0,2732	Valid
2	0,614	0,2732	Valid
3	0,723	0,2732	Valid
4	0,392	0,2732	Valid
5	0,376	0,2732	Valid
6	0,314	0,2732	Valid
7	0,366	0,2732	Valid
8	0,608	0,2732	Valid
9	0,790	0,2732	Valid
10	0,456	0,2732	Valid

11	0,614	0,2732	Valid
12	0,723	0,2732	Valid
13	0,392	0,2732	Valid

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa r_{hitung} keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari r_{tabel} yang besarnya 0,2732. Karena keseluruhan nilai r_{hitung} semua indikator yang diuji lebih besar daripada nilai r_{tabel} maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

c. Instrumen Variabel Budaya Kerja (X_3)

Tabel 8. Hasil Pengujian Validitas Budaya Kerja (X_3)

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,916	0,2732	Valid
2	0,684	0,2732	Valid
3	0,611	0,2732	Valid
4	0,361	0,2732	Valid
5	0,916	0,2732	Valid

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa r_{hitung} keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari r_{tabel} yang besarnya 0,2732. Karena keseluruhan nilai r_{hitung} semua indikator yang diuji lebih besar daripada nilai r_{tabel} maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

d. Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 9. Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,735	0,2732	Valid
2	0,676	0,2732	Valid
3	0,642	0,2732	Valid
4	0,735	0,2732	Valid
5	0,764	0,2732	Valid

Sumber : CV Marvelindo Utama Cilacap

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa r_{hitung} keseluruhan indikator yang diuji bernilai positif dan lebih besar dari r_{tabel} yang besarnya 0,2732. Karena keseluruhan nilai r_{hitung} semua indikator yang diuji lebih besar daripada nilai r_{tabel} maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *Cronbach's Alpha*. Apabila didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,6 berarti buruk. Sekitar 0,70 diterima dan lebih atau sama dengan 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2003:311).

Hasil pengujian realibilitas, didapatkan sebagai berikut :

Tabel 10. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,737	Reliabel
Lingkungan Kerja (X_2)	0,820	Reliabel
Budaya Kerja (X_3)	0,786	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,772	Reliabel

Sumber : CV Marvelindo Utama

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel yang diujikan nilainya sudah diatas atau lebih dari 0,70. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini lolos dalam uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

3. *Method Successive Interval* (MSI)

Sebelum digunakan analisis linier berganda dari hasil jawaban responden yang berupa data ordinal diubah menjadi data interval dengan melakukan *Method Successive Interval* (MSI). Adapun pengubahan itu dilakukan pada setiap variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan Kerja (X_2), variabel Budaya Kerja (X_3) dan variabel Kinerja Karyawan (Y).

Berikut ini adalah distribusi jawaban responden dan hasil skala interval dari data ordinal di masing-masing variabel :

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)**Tabel 11. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan *Method Successive Interval* (MSI)**

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	0	0	8	26	18	52
2	0	1	6	28	17	52
3	0	4	17	19	12	52
4	0	6	14	21	11	52
5	1	4	8	26	13	52
Frekuensi	1	15	53	120	71	260
Proporsi	0,004	0,058	0,204	0,462	0,273	
Pro Kum	0,004	0,062	0,265	0,727	1,000	
Z	0,496	0,438	0,235	-0,227	-0,500	
Zi	-2,665	-1,542	-0,627	0,604		
Densitas	0,011	0,122	0,328	0,333	0,399	
Skala nilai	-2,974	-1,908	-1,012	-0,010	-20,243	3,974
Transformasi	1000	2,066	2,962	3,964	3,731	

Sumber : CV Marvelindo Utama

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal ke Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) yang dikumpulkan dari lapangan sebagai berikut :

Tabel 12. Hasil Skala Interval Dari Data Ordinal Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Skala Ordinal	Berubah	Skala Interval
Nilai Jawaban 1	Menjadi	1,000
Nilai Jawaban 2	Menjadi	2,066
Nilai Jawaban 3	Menjadi	2,962
Nilai Jawaban 4	Menjadi	3,964
Nilai Jawaban 5	Menjadi	3,731

b. Variabel Lingkungan Kerja (X_2)**Tabel 13. Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja (X_2) dengan *Method Successive Interval* (MSI)**

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total
	1	2	3	4	5	frekuensi
1	0	1	8	22	21	52
2	0	1	14	23	14	52
3	0	1	16	4	11	52
4	0	3	12	24	13	52
5	0	4	13	17	18	52
6	0	0	15	20	17	52
7	0	0	10	20	22	52
8	0	2	3	29	18	52
9	0	0	7	28	17	52
10	0	0	4	20	28	52
11	0	0	6	24	22	52
12	0	2	1	16	33	52
13	0	0	0	21	31	52
Frekuensi	27	28	36	319	266	676
Proporsi	0,040	0,041	0,053	0,472	0,393	
Pro Kum	0,040	0,081	0,135	0,607	1,000	
Z				-		
	0,460	0,419	0,365	0,107	-0,500	
Zi	-1,751	-1,396	-1,105	0,270		
Densitas	0,086	0,151	0,217	0,385	0,399	
Skala nilai				-		
	-2,155	-1,557	-1,242	0,356	-0,036	3,155
Transformasi	1,000	1,598	1,913	2,799	3,119	

Sumber : CV Marvelindo Utama

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal ke Variabel Lingkungan Kerja (X_2) yang dikumpulkan dari lapangan sebagai berikut :

Tabel 14. Hasil Skala Interval Dari Data Ordinal Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Skala Ordinal	Berubah	Skala Interval
Nilai Jawaban 1	Menjadi	1,000
Nilai Jawaban 2	Menjadi	1,598
Nilai Jawaban 3	Menjadi	1,913
Nilai Jawaban 4	Menjadi	2,799
Nilai Jawaban 5	Menjadi	3,119

c. Variabel Budaya Kerja (X_3)

Tabel 15. Distribusi Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja (X_3) dengan *Method Successive Interval* (MSI)

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	0	1	10	15	26	52
2	0	0	9	22	21	52
3	0	0	4	23	25	52
4	0	0	2	21	29	52
5	0	0	3	34	15	52
Frekuensi	18	15	33	89	105	260
Proporsi	0,069	0,058	0,127	0,342	0,404	
Pro Kum	0,069	0,127	0,254	0,596	1,000	
Z	0,432	0,373	0,246	-0,096	-0,500	
Zi	-1,482	-1,141	-0,662	0,243		

Densitas	0,133	0,208	0,320	0,387	0,399	
Skala nilai	-1,923	-1,299	-0,885	-0,196	-0,029	2,923
Transformasi	1,000	1,624	2,038	2,727	2,894	

Sumber : CV Marvelindo Utama

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal ke Variabel Budaya Kerja (X_3) yang dikumpulkan dari lapangan sebagai berikut :

Tabel 16. Hasil Skala Interval Dari Data Ordinal Variabel Budaya Kerja (X_3)

Skala ordinal	Berubah	Skala Interval
Nilai Jawaban 1	Menjadi	1,000
Nilai Jawaban 2	Menjadi	1,624
Nilai Jawaban 3	Menjadi	2,038
Nilai Jawaban 4	Menjadi	2,727
Nilai Jawaban 5	Menjadi	2,894

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 17. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan *Method Successive Interval* (MSI)

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	0	0	1	25	26	52
2	0	0	1	31	20	52
3	1	1	4	26	20	52
4	0	0	1	42	9	52
5	3	1	2	22	24	52
Frekuensi	4	2	9	129	116	260
Proporsi	0,015	0,008	0,035	0,496	0,446	
Pro Kum	0,015	0,023	0,058	0,554	1,000	

Z	0,485	0,477	0,442	-0,054	-0,500	
Zi	-2,160	-1,994	-1,574	0,135		
Densitas	0,039	0,055	0,116	0,395	0,399	
Skala nilai	-2,516	-2,072	-1,758	-0,564	-0,008	3,516
Transformasi	1,000	1,443	1,757	2,952	3,508	

Sumber : CV Marvelindo Utama

Dengan demikian hasil skala interval dari data ordinal ke Variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dikumpulkan dari lapangan sebagai berikut:

Tabel 18. Hasil Skala Interval Dari Data Ordinal Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Skala Ordinal	Berubah	Skala Interval
Nilai Jawaban 1	Menjadi	1,000
Nilai Jawaban 2	Menjadi	1,443
Nilai Jawaban 3	Menjadi	1,757
Nilai Jawaban 4	Menjadi	2,952
Nilai Jawaban 5	Menjadi	3,508

4. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah variabel penelitian dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diujikan pada model regresi dari Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu dengan menguji *Understandized Residual* data.

Imam Ghozali (2005:114) mengemukakan bahwa uji normalitas dapat dilakukan pada model regresi dengan melakukan uji normal pada nilai *Understandized Residual* data. Pengujian normalitas menggunakan teknik analisis *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai Asymp Sig lebih besar dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Hasil uji normalitas untuk penelitian disajikan sebagai berikut :

Tabel 19. Hasil Uji Normalitas

Data	KSZ	Signifikan	Keterangan
Model Regresi	0,704	0,05	Normal

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2016)

Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai Asymp Sig dari hasil uji normalitas yaitu 0,704 artinya lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya kemiripan antara variabel independent. Kemiripan antar variabel independent akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Uji ini berfungsi untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel

independent terhadap variabel dependent. Jika *varian implation factor* (VIF) yang dihasilkan antara 1-10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Berdasarkan pengujian multikolinieritas hasil perhitungan besaran *varian implation factor* (VIF) sebagai berikut :

Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,958	1,043	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan Kerja	0,912	1,096	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Kerja	0,934	1,071	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2016)

Berdasarkan tabel nilai *varian implation factor* (VIF) pada Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berada diantara 1-10, maka data di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan *Uji Glejser*. Dasar pengambilan keputusan untuk

uji heteroskedastisitas dengan *Uji Glejser* adalah jika nilai signifikansi atau Sig. (2-tailed) lebih besar dari nilai 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Berdasarkan pengujian heteroskedastisitas didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 21. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Sig	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,963	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja	0,458	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Budaya Kerja	0,544	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2016)

Dari hasil tabel di atas menunjukkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas karena signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05.

5. Analisis Regresi Linier Berganda

Tujuan dari analisis regresi linier berganda adalah untuk mengetahui pengaruh dari Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Budaya Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berikut ini merupakan hasil analisis regresi linier berganda.

Tabel 22. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model	Koef Reg	Std. Error	B	t	P
Konstan	11,148	2,744		4,161	0,000
Gaya Kepemimpinan	-0,129	0,105	-0,133	-1,230	0,225
Lingkungan Kerja	0,527	0,093	0,626	5,658	0,000
Budaya Kerja	0,101	0,065	0,170	1,555	0,127

R = 0,681

R² = 0,463

AdjustedR² = 0,430

F = 13,815

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2016)

Berdasarkan tabel di atas maka persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 11,148 - 0,129X_1 + 0,527X_2 + 0,101X_3$$

Dari persamaan di atas menunjukkan :

- Koefisien regresi β_0 sebesar 11,148, artinya nilai konstanta atau besarnya kinerja karyawan (Y) = 11,148 dengan asumsi Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Budaya Kerja (X_3) = 0
- Koefisien regresi β_1 sebesar -0,129 menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah negatif. Artinya semakin tinggi Gaya Kepemimpinan (X_1) maka

Kinerja Karyawan (Y) semakin rendah. Dan sebaliknya semakin rendah Gaya Kepemimpinan (X_1) maka Kinerja Karyawan (Y) semakin tinggi.

- c. Koefisien regresi β_2 sebesar 0,527 menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah positif. Artinya semakin tinggi Lingkungan Kerja (X_2) maka Kinerja Karyawan (Y) semakin tinggi. Dan sebaliknya semakin rendah Lingkungan Kerja (X_2) maka Kinerja Karyawan (Y) semakin rendah.
- d. Koefisien regresi β_3 sebesar 0,101 menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah positif. Artinya semakin tinggi Budaya Kerja (X_3) maka Kinerja Karyawan (Y) semakin tinggi. Dan sebaliknya semakin rendah Budaya Kerja (X_3) maka Kinerja Karyawan (Y) semakin rendah.

6. Pengujian Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji T)

Tujuan dari uji hipotesis koefisien regresi secara parsial adalah untuk mengetahui apakah secara individual variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Didapatkan hasil pengujian adalah sebagai berikut :

Tabel 23. Perbandingan Nilai t-hitung dan t-tabel

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}
Gaya Kepemimpinan	-1,230	1,67655
Lingkungan Kerja	5,658	1,67655
Budaya Kerja	1,555	1,67655

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2016)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa :

- 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai t_{hitung} pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) adalah -1,230 maka H_0 diterima dan H_a ditolak karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ (-1,230 < 1,67655). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) **ditolak**.

- 2) Pengaruh Lingkungan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai t_{hitung} pada variabel Lingkungan Kerja (X_2) adalah 5,658 maka H_0 ditolak dan H_a diterima karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ (5,658 > 1,67655). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) **diterima**.

3) Pengaruh Budaya Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Nilai t_{hitung} pada variabel Budaya Kerja (X_3) adalah 1,555 maka H_0 diterima dan H_a ditolak karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,555 < 1,67655$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Budaya Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) **ditolak**.

b. Uji Simultan (Uji F)

Tujuan dari hipotesis koefisien secara serentak adalah untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 24. Hasil Uji F_{hitung} *Reability Statistic*

F_{hitung}	F_{tabel}
13,815	2,79

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS (2016)

Berdasarkan tabel di atas, didapatkan hasil nilai F_{hitung} adalah 13,815 dan hasil nilai F_{tabel} adalah 2,79. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ artinya secara bersama-sama variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan

Budaya Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di CV Marvelindo Utama Cilacap.

Dengan demikian Hipotesis 4 yang menyatakan variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Kerja (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) **diterima**.

7. Analisis Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai Adjusted R^2 sebesar 0,43 artinya sebesar 43 % Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Budaya Kerja (X_3). Sisanya sebesar 0,57 artinya sebesar 57% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Variabel yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) dilihat berdasarkan koefisien β . Berdasarkan hasil analisis didapatkan koefisien β untuk variabel Lingkungan Kerja (X_2) yaitu 0,626 lebih besar dibandingkan koefisien β Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Kerja (X_3). Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di CV Marvelindo Utama Cilacap adalah variabel Lingkungan Kerja (X_2).

Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) **tidak diterima**.

8. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Budaya Kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV Marvelindo Utama Cilacap.

Pada pengujian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) **ditolak** atau variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan didapatkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-1,230 < 1,67655$) karena pemimpin hanya memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan tanpa mengetahui sifat karyawan sebelumnya. Dengan mengetahui sifat karyawan, pemimpin akan lebih mudah merangkul dan memberikan motivasi untuk dapat membangun kinerja karyawan. Mengandalkan CCTV, pemimpin belum tentu bisa mengawasi kinerja seorang karyawan sepenuhnya, akan lebih baik jika pemimpin langsung terjun bersama karyawan untuk mengetahui bagaimana kinerja para karyawannya.

Pada pengujian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) **diterima** atau variabel Lingkungan Kerja (X_2) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan didapatkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,658 > 1,67655$). Terlihat dari lengkapnya fasilitas perusahaan, seperti ac dan kipas angin di setiap sudut ruangan kerja yang dapat meningkatkan sirkulasi udara pada ruang kerja,

ruangan yang cukup luas menjadikan karyawan bekerja secara maksimal, baik dari penataan meja, kursi dan alat-alat kantor yang tidak terlalu jauh membuat kinerja karyawan lebih efisien, lebih mudah dan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, adapun tingkat penerangan di dalam maupun di luar ruangan cukup baik bagi kesehatan karyawan

Pada pengujian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Budaya Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) **ditolak** atau variabel Budaya Kerja (X_3) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan didapatkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,555 < 1,67655$) karena rasa komitmen dan konsisten setiap karyawan masih rendah. Rasa komitmen setiap karyawan sangat penting bagi perusahaan, karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan. Dengan menerapkan komitmen pada diri seorang karyawan maka apa yang dikerjakan dalam suatu perusahaan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Pada hipotesis keempat setelah penulis melakukan olah data didapatkan nilai F_{hitung} pada penelitian sebesar 13,815 sedangkan F_{tabel} adalah 2,79 sehingga dapat diketahui $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $13,815 > 2,79$ yang berarti ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan Budaya Kerja (X_3) secara simultan/bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sehingga hipotesis keempat **diterima**.

Pada hipotesis kelima yang menyatakan variabel bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) **ditolak** atau variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan didapatkan nilai koefisien β dari Gaya Kepemimpinan (X_1) sebesar -0,133, nilai koefisien β dari Lingkungan Kerja (X_2) sebesar 0,626 dan nilai koefisien β dari Budaya Kerja (X_3) sebesar 0,170 yang artinya variabel Lingkungan Kerja (X_2) adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Lingkungan kerja paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan mendorong karyawan perusahaan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga pelaksanaan proses produksi akan berjalan dengan baik. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan bekerja secara maksimal dan tidak cepat bosan berada di ruangan suatu perusahaan. Banyak karyawan yang menghabiskan waktunya untuk bekerja pada perusahaan tersebut hingga puluhan tahun, bukan karena gaji yang besar, namun karena merasakan kenyamanan saat bekerja di perusahaan tersebut. Untuk itu pihak perusahaan harus terus menerus meningkatkan dan menciptakan kondisi lingkungan kerja senyaman mungkin.

Dalam penelitian ini terdapat hal yang perlu dipertimbangkan sebagai bahan dari kelemahan penelitian yaitu adalah variabel yang diteliti

belum mampu menjelaskan semua tentang kinerja karyawan (Y), sehingga perlu menggali variabel lain yang dapat mempengaruhi, hal tersebut terlihat pada nilai *Adjusted R Square* yang bernilai 0,430 atau 43% yang artinya masih ada 57% faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti kompensasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap hal ini ditunjukkan dari $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-1,230 < 1,67655$).
2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap hal ini ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,658 > 1,67655$).
3. Variabel budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap hal ini ditunjukkan dari $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,555 < 1,67655$).
4. Variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja secara simultan/bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap hal ini ditunjukkan dari $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($13,815 > 2,79$).
5. Variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan CV Marvelindo Utama Cilacap adalah variabel lingkungan kerja, hal ini ditunjukkan nilai β sebesar 0,626.

B. SARAN

Dalam penelitian ini peneliti ingin memberikan saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap penelitian ini antara lain :

1. Bagi perusahaan meningkatkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja perlu dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Mengingat lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, disarankan perusahaan dapat terus meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga pelaksanaan proses produksi dapat berjalan dengan baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar terus dapat mengembangkan penelitian. Karena masih banyak variabel-variabel di luar yang belum dapat diteliti oleh penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex, Nitisemito, 2008, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ambarwati, Isnaeni. 2018. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah*. Cilacap : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi uhammadiah Cilacap. (Tidak di publikasikan)
- Anwar, Suroyo. 2009. *Pemahaman Individu, Observasi, Checklist, Interview, Kuesioner dan Sosiometri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Arikuno. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Buhler. 2007. *Alpa Teach Yourself. Management Skill*. Prenada Media. Group, Jakarta.
- Davis, dan Newstrom, 1995, *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Decenco , David A dan Stephen P. Robbins. 2004. *Fundamentals of Human Resources Management*. USA: John Wiley & Sons.
- Ghozali. Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati. 1995. *Ekonometrika Dasar*. Alih Bahasa Sumarno Zain. Erlangga : Jakarta.
- Hasibuan. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Kedua*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung
- Hasibuan. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 11. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman & Husnan. (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Yogyakarta: STIE YKPN

- Hersey dan Blanchard, 2006, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Ike Indah Purwati. 2018. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan tahun 2018*. Skripsi. Jurusan Manajemen, STIEM Cilacap. (Tidak di publikasikan)
- Ishak dan Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti: Tanjung
- Isyandi, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. Pekanbaru: unri press.
- J. Supranto. 1992. *Statistik, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- J. Supranto. 2009. *Statistik, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Johnson & Christensen. 2012. *Educational Research*. London: SAGE Publications, Inc.
- Kartono, Kartini, 2008 :*Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. 2016. *Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Cetakan kelima: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- Moeljono. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mukkkarromah. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus pada SPBU 44.532.17 Candimas 5 Cilacap)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Cilacap. (Tidak di publikasikan)

- Ndhara. 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nitisemito. 2002. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito. 2008. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pacanowsky and O'Donnell-Trujillo. 1983. "*Organizational Communication as Cultural Performance*". USA: Wadsworth
- Riduwan, 2002, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Santosa dan Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsot Exel dan SPSS*. Yogyakarta.
- Schuler dan Jackson, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke-21*. Edisi Ke-Enam. Jakarta, Erlangga.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Sedarmayanti dan Hidayat, Syarifudin. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung : Mndar Maju.
- Siagian, 2001, "*Perilaku Organisasi*", Jilid 1 Edisi 8, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Suyadi. 2000. *Manajemen Operasi Analisis dan Studi Kasus*. Edisi Ketiga, Bumi Aksara. Jakarta.
- Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta : PT Bumi Aksara. Publikasikan)
- Toni Herdiawan. 2017. *Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya TBK Cilacap*. Cilacap:

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Cilacap. (Tidak di publikasikan)

Triguno. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pernyataan Kuesioner Penelitian

Cilacap, 3 Mei 2019

Hal : Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak / Ibu / Sdr / Sdri Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswi prodi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Cilacap. Saya mengharap saudara untuk membantu dalam penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di CV Marvelindo Utama Cilacap. Semua jawaban hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian dan akan dijaga kerahasiannya. Atas segala bantuan yang telah saudara berikan, saya ucapkan terima kasih.

Fita Irana Dewi

Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1****SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) MUHAMMADIYAH****CILACAP**

**Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya
Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV Marvelindo Utama
Cilacap**

Petunjuk pengisian :

Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban atau memberikan tanda centang (✓) pada kotak yang tersedia di bawah ini!

A. Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Pendidikan Terakhir :

Masa Kerja :

Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Keterangan : Sangat Puas (SP), Puas (P), Cukup Puas (CP), Tidak Puas (TP),
Sangat Tidak Puas (STP)

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
1	Saya memiliki rasa tepat waktu dalam bekerja					
2	Saya mampu membedakan pekerjaan yang penting dan tidak penting					
3	Atasan saya mampu memberitahukan tentang apa yang menjadi tugas pekerjaan					
4	Atasan saya dapat menggunakan saran yang diberikan bawahan sebelum mengambil keputusan					
5	Atasan saya menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan					

Variabel Lingkungan Kerja (X_2)

Keterangan : Sangat Puas (SP), Puas (P), Cukup Puas (CP), Tidak Puas (TP),
Sangat Tidak Puas (STP)

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
1	Cahaya dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan menjadi lambat					
2	Cahaya dapat mempengaruhi efisiensi kerja					
3	Suhu udara yang tidak normal mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan					
4	Suhu udara mempengaruhi kesehatan karyawan					
5	Ruang yang sempit menghambat kinerja karyawan					

6	Pemimpin selalu memberikan dukungan dan bimbingan kepada saya					
7	Pemimpin selalu adil terhadap semua karyawan					
8	Saya selalu menawarkan solusi disaat teman sedang susah					
9	Saya selalu menjaga kebersamaan dengan rekan kerja dalam suatu pekerjaan					
10	Pemimpin memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan					
11	Pemimpin berlaku adil terhadap semua karyawan					
12	Saya selalu menawarkan solusi terhadap teman					
13	Saya selalu menjaga kebersamaan					

Variabel Budaya Kerja (X₃)

Keterangan : Sangat Puas (SP), Puas (P), Cukup Puas (CP), Tidak Puas (TP), Sangat Tidak Puas (STP)

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
1	Saya lebih suka bekerja dibandingkan kegiatan lainnya					
2	Saya puas dalam bekerja melebihi kegiatan lainnya					
3	Saya bekerja dengan rajin					
4	Saya membantu sesama rekan kerja saat mereka memerlukan bantuan saat bekerja					
5	Saya memiliki kemauan keras untuk hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban kerja					

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Keterangan : Sangat Puas (SP), Puas (P), Cukup Puas (CP), Tidak Puas (TP),

Sangat Tidak Puas (STP)

No	Pernyataan	STP	TP	CP	P	SP
1	Saya mempertahankan hasil kerja yang baik					
2	Saya mematuhi prosedur kerja yang berlaku di perusahaan					
3	Saya dapat bekerja dengan cepat dan tepat					
4	Saya bekerja sesuai waktu yang di buat perusahaan					
5	Saya melakukan tugas dan kewajiban dengan akurat					

Lampiran 3. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

		Correlations					Total_Gaya_Kepemimpinan
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	
Item_1	Pearson Correlation	1	.132	.047	.057	.035	.356**
	Sig. (2-tailed)		.351	.739	.686	.806	.010
	N	52	52	52	52	52	52
Item_2	Pearson Correlation	.132	1	.038	.225	.060	.430**
	Sig. (2-tailed)	.351		.787	.108	.672	.001
	N	52	52	52	52	52	52
Item_3	Pearson Correlation	.047	.038	1	.307*	.494**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.739	.787		.027	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_4	Pearson Correlation	.057	.225	.307*	1	.495**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.686	.108	.027		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_5	Pearson Correlation	.035	.060	.494**	.495**	1	.752**

	Sig. (2-tailed)	.806	.672	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
Total_Gaya_Kepemimpinan	Pearson Correlation	.356**	.430**	.672**	.736**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.001	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

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

Item_5	Pearson Correlation	.112	.155	.320 [*]	.004	1	.091	.119	.254	.340 [*]	.112	.155	.320 [*]	.004	.376 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.428	.272	.021	.979		.519	.401	.069	.014	.428	.272	.021	.979	.006
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Item_6	Pearson Correlation	.111	.151	.342 [*]	.127	.091	1	.044	.186	.249	.111	.151	.342 [*]	.127	.314 [*]
	Sig. (2-tailed)	.434	.285	.013	.368	.519		.756	.186	.075	.434	.285	.013	.368	.023
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Item_7	Pearson Correlation	.120	.181	.203	-.011	.119	.044	1	.319 [*]	.285 [*]	.120	.181	.203	-.011	.366 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.397	.200	.149	.941	.401	.756		.021	.041	.397	.200	.149	.941	.008
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Item_8	Pearson Correlation	-.041	.386 [*]	.290 [*]	.151	.254	.186	.319 [*]	1	.195	-.041	.386 [*]	.290 [*]	.151	.608 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.771	.005	.037	.284	.069	.186	.021		.167	.771	.005	.037	.284	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Item_9	Pearson Correlation	.238	.480 [*]	.674 ^{**}	.406 [*]	.340 [*]	.249	.285 [*]	.195	1	.238	.480 [*]	.674 [*]	.406 ^{**}	.790 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.089	.000	.000	.003	.014	.075	.041	.167		.089	.000	.000	.003	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Item_10	Pearson Correlation	1.000 ^{**}	-.126	.052	.367 [*]	.112	.111	.120	-.041	.238	1	-.126	.052	.367 ^{**}	.456 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.374	.713	.007	.428	.434	.397	.771	.089		.374	.713	.007	.001

	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
Item_1	Pearson														
1	Correlation	-.126	1.000**	.657**	.017	.155	.151	.181	.386*	.480**	-.126	1	.657*	.017	.614**
	Sig. (2-tailed)	.374	.000	.000	.905	.272	.285	.200	.005	.000	.374		.000	.905	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Item_1	Pearson														
2	Correlation	.052	.657*	1.000*	.108	.320*	.342*	.203	.290*	.674**	.052	.657*	1	.108	.723**
	Sig. (2-tailed)	.713	.000	.000	.446	.021	.013	.149	.037	.000	.713	.000		.446	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Item_1	Pearson														
3	Correlation	.367*	.017	.108	1.000**	.004	.127	-.011	.151	.406**	.367**	.017	.108	1	.392**
	Sig. (2-tailed)	.007	.905	.446	.000	.979	.368	.941	.284	.003	.007	.905	.446		.004
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Total_	Pearson														
Lingk	Correlation	.456*	.614*	.723**	.392*	.376*	.314*	.366*	.608*	.790**	.456**	.614*	.723*	.392**	1
_Kerja	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.004	.006	.023	.008	.000	.000	.001	.000	.000	.004	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

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

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

Lampiran 5. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Budaya Kerja

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL BUDAYA KERJA

		Correlations					Total_Budaya_Kerja
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	
Item_1	Pearson Correlation	1	.459**	.368**	.218	1.000**	.916**
	Sig. (2-tailed)		.001	.007	.120	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_2	Pearson Correlation	.459**	1	.362**	.098	.459**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.001		.008	.491	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_3	Pearson Correlation	.368**	.362**	1	.177	.368**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.007	.008		.210	.007	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_4	Pearson Correlation	.218	.098	.177	1	.218	.361**
	Sig. (2-tailed)	.120	.491	.210		.120	.009
	N	52	52	52	52	52	52
Item_5	Pearson Correlation	1.000**	.459**	.368**	.218	1	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.007	.120		.000
	N	52	52	52	52	52	52
Total_Budaya_Kerja	Pearson Correlation	.916**	.684**	.611**	.361**	.916**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.009	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

Lampiran 6. Hasil Olah Data Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA KARYAWAN

		Correlations					
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total_Kierja
Item_1	Pearson Correlation	1	.473**	.163	1.000**	.339*	.735**
	Sig. (2-tailed)		.000	.249	.000	.014	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_2	Pearson Correlation	.473**	1	.361**	.473**	.324*	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.000	.019	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_3	Pearson Correlation	.163	.361**	1	.163	.383**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.249	.008		.249	.005	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_4	Pearson Correlation	1.000**	.473**	.163	1	.339*	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.249		.014	.000
	N	52	52	52	52	52	52
Item_5	Pearson Correlation	.339*	.324*	.383**	.339*	1	.764**
	Sig. (2-tailed)	.014	.019	.005	.014		.000
	N	52	52	52	52	52	52
Total_Kierja	Pearson Correlation	.735**	.676**	.642**	.735**	.764**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

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

Lampiran 7. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

HASIL UJI REABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	6

Lampiran 8. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Lingkungan Kerja

HASIL UJI REABILITAS VARIABEL LINGKUNGAN KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	14

Lampiran 9. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Budaya Kerja

HASIL UJI REABILITAS VARIABEL BUDAYA KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	6

Lampiran 10. Hasil Olah Data Uji Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan

HASIL UJI REABILITAS VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	6

Lampiran 11. Hasil MSI Variabel Gaya Kepemimpinan

**PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN METHOD
SUCCESIVE INTERVAL (MSI)**

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	0	0	8	26	18	52
2	0	1	6	28	17	52
3	0	4	17	19	12	52
4	0	6	14	21	11	52
5	1	4	8	26	13	52
Frekuensi	1	15	53	120	71	260
Proporsi	0,004	0,058	0,204	0,462	0,273	
Pro Kum	0,004	0,062	0,265	0,727	1,000	
Z	0,496	0,438	0,235	-0,227	-0,500	
Zi	-2,665	-1,542	-0,627	0,604		
Densitas	0,011	0,122	0,328	0,333	0,399	
Skala nilai	-2,974	-1,908	-1,012	-0,010	-20,243	3,974
Transformasi	1,000	2,066	2,962	3,964	3,731	

Lampiran 12. Hasil MSI Variabel Lingkungan Kerja

PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN METHOD SUCCESIVE INTERVAL (MSI)

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	0	1	8	22	21	52
2	0	1	14	23	14	52
3	0	1	16	4	11	52
4	0	3	12	24	13	52
5	0	4	13	17	18	52
6	0	0	15	20	17	52
7	0	0	10	20	22	52
8	0	2	3	29	18	52
9	0	0	7	28	17	52
10	0	0	4	20	28	52
11	0	0	6	24	22	52
12	0	2	1	16	33	52
13	0	0	0	21	31	52
Frekuensi	27	28	36	319	266	676
Proporsi	0,040	0,041	0,053	0,472	0,393	
Pro Kum	0,040	0,081	0,135	0,607	1,000	
Z	0,460	0,419	0,365	-0,107	-0,500	
Zi	-1,751	-1,396	-1,105	0,270		
Densitas	0,086	0,151	0,217	0,385	0,399	
Skala nilai	-2,155	-1,557	-1,242	-0,356	-0,036	3,155
Transformasi	1,000	1,598	1,913	2,799	3,119	

Lampiran 13. Hasil MSI Variabel Budaya Kerja

**PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN METHOD
SUCCESIVE INTERVAL (MSI)**

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total
	1	2	3	4	5	frekuensi
1	0	1	10	15	26	52
2	0	0	9	22	21	52
3	0	0	4	23	25	52
4	0	0	2	21	29	52
5	0	0	3	34	15	52
Frekuensi	18	15	33	89	105	260
Proporsi	0,069	0,058	0,127	0,342	0,404	
Pro Kum	0,069	0,127	0,254	0,596	1,000	
Z	0,432	0,373	0,246	-0,096	-0,500	
Zi	-1,482	-1,141	-0,662	0,243		
Densitas	0,133	0,208	0,320	0,387	0,399	
Skala nilai	-1,923	-1,299	-0,885	-0,196	-0,029	2,923
Transformasi	1,000	1,624	2,038	2,727	2,894	

Lampiran 14. Hasil MSI Variabel Kinerja Karyawan

PENINGKATAN ORDINAL KE INTERVAL DENGAN METHOD SUCCESIVE INTERVAL (MSI)

Item Pertanyaan	alternatif jawaban					total frekuensi
	1	2	3	4	5	
1	0	0	1	25	26	52
2	0	0	1	31	20	52
3	1	1	4	26	20	52
4	0	0	1	42	9	52
5	3	1	2	22	24	52
Frekuensi	4	2	9	129	116	260
Proporsi	0,015	0,008	0,035	0,496	0,446	
Pro Kum	0,015	0,023	0,058	0,554	1,000	
Z	0,485	0,477	0,442	-0,054	-0,500	
Zi	-2,160	-1,994	-1,574	0,135		
Densitas	0,039	0,055	0,116	0,395	0,399	
Skala nilai	-2,516	-2,072	-1,758	-0,564	-0,008	3,516
Transformasi	1,000	1,443	1,757	2,952	3,508	

Lampiran 15. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Normalitas

HASIL UJI ASUMSI KLASIK NORMALITAS

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.463	.430	1.86691

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	144.452	3	48.151	13.815	.000 ^a
	Residual	167.298	48	3.485		
	Total	311.750	51			

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.418	2.744		4.161	.000
	Gaya_Kepemimpinan	-.129	.105	-.133	-1.230	.225
	Lingkungan_Kerja	.527	.093	.626	5.658	.000
	Budaya_Kerja	.101	.065	.170	1.555	.127

a. Dependent Variable: Kinerja

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.81117344
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.063
	Negative	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.704
Asymp. Sig. (2-tailed)		.704
a. Test distribution is Normal.		

Lampiran 16. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas

HASIL UJI ASUMSI KLASIK MULTIKOLINEARITAS

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.463	.430	1.86691

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	144.452	3	48.151	13.815	.000 ^a
	Residual	167.298	48	3.485		
	Total	311.750	51			

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.418	2.744		4.161	.000		
	Gaya_Kepemimpinan	-.129	.105	-.133	-1.230	.225	.958	1.043
	Lingkungan_Kerja	.527	.093	.626	5.658	.000	.912	1.096
	Budaya_Kerja	.101	.065	.170	1.555	.127	.934	1.071

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficient Correlations^a

Model			Budaya_Kerja	Gaya_Kepnempina	Lingkungan_Kerja
1	Correlations	Budaya_Kerja	1.000	.116	-.247
		Gaya_Kepemimpinan	.116	1.000	-.191
		Lingkungan_Kerja	-.247	-.191	1.000
1	Covariances	Budaya_Kerja	.004	.001	-.001
		Gaya_Kepemimpinan	.001	.011	-.002
		Lingkungan_Kerja	-.001	-.002	.009

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Gaya_Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja	Budaya_Kerja
1	1	3.945	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.034	10.749	.01	.10	.01	.81
	3	.014	16.712	.01	.31	.85	.08
	4	.006	24.981	.98	.58	.14	.10

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 17. Hasil Olah Data Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

HASIL UJI ASUMSI KLASIK HETEROSKEDASTISITAS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.158 ^a	.025	-.036	1.19080

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RES2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.751	3	.584	.412	.745 ^a
	Residual	68.065	48	1.418		
	Total	69.815	51			

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: RES2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.723	1.750		1.556	.126
	Gaya_Kepemimpinan	.003	.067	.007	.046	.963
	Lingkungan_Kerja	-.044	.059	-.112	-.747	.458
	Budaya_Kerja	-.025	.041	-.090	-.611	.544

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 18. Hasil Olah Data Uji Regresi Linier Berganda

HASIL UJI REGRESI LINIER BERGANDA

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.463	.430	1.86691

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	144.452	3	48.151	13.815	.000 ^a
	Residual	167.298	48	3.485		
	Total	311.750	51			

a. Predictors: (Constant), Budaya_Kerja, Gaya_Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.418	2.744		4.161	.000
	Gaya_Kepemimpinan	-.129	.105	-.133	-1.230	.225
	Lingkungan_Kerja	.527	.093	.626	5.658	.000
	Budaya_Kerja	.101	.065	.170	1.555	.127

a. Dependent Variable: Kinerja