



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS,
MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA UD. BURNO SARI
LUMAJANG**

*THE INFLUENCE OF DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE,
MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT EMPLOYEE PERFORMANCE
AT UD. BURNO SARI LUMAJANG*

SKRIPSI

Oleh :

Retno Ika Mariana

NIM. 160810201329

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2018



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS,
MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA UD. BURNO SARI
LUMAJANG**

*THE INFLUENCE OF DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE,
MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT EMPLOYEE PERFORMANCE
AT UD. BURNO SARI LUMAJANG*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Retno Ika Mariana

NIM. 160810201329

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2018

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Retno Ika Mariana
NIM : 160810201329
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD.Burno Sari Lumajang

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 16 Juli 2018

Yang menyatakan,

Retno Ika Mariana

NIM 160810201329

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DEMOKRATIS, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN
KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA UD. BURNO SARI LUMAJANG

Nama Mahasiswa : Retno Ika Mariana

NIM : 160810201329

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 4 Juli 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Agus Priyono, MM

NIP. 19601016 198702 1 001

Drs. Marmono Singgih, Msi

NIP. 19660904 199002 1 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Burno Sari Lumajang

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Retno Ika Mariana

NIM : 160810201329

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

12 Juli 2018

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S , SE., M.Si. : (.....)

NIP. 19740502 200003 2 001

Sekretaris : Drs. Markus Apriono, M.M. : (.....)

NIP. 19640404 198902 1 001

Anggota : Dr. Sumani, M.Si. : (.....)

NIP. 19690114 200501 1 002

Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Foto 4 x 6

Dr. Muhammad Miqdad, S.E.,M.M.,Ak,CA

NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Maka nikmat TuhanMu yang manakah yang kamu dustakan ?

(QS: Ar-Rahman 13)

Daun yang jatuh tak pernah membenci angin...

Ombak yang pecah tak pernah membenci lautan...

Ya allah...

Jika bukan karena RidhaMU...

Dengan Segala IjinMu...

Segala yang mudah Engkau mudahkan...

Segala yang sulit Engkau mudahkan...

Ya Allah...

Terima kasih untuk segala NikmatMu...

Kesempurnaan ini...

Jadikanlah setiap helaan nafas hidupku bertabur berkah...

Amiinnn....

MOTTO

“Apa yang seharusnya terjadi pasti akan menemukan jalannya “

“ Jika engkau ingin satu maka jangan ambil dua “



RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Burno Sari Lumajang; Retno Ika Mariana; 160810201329; 2018; 62 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Kesuksesan dari sebuah bisnis tidak dapat dilepaskan dari sosok pemimpin. Pemimpin menjadi kunci penting dan ujung tombak dalam mencapai keberhasilan sebuah bisnis. Oleh karena itu, setiap bisnis yang dijalankan oleh perusahaan pasti membutuhkan sosok pemimpin untuk memimpin perusahaan mencapai tujuannya. Namun tidak mudah dan tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Pemimpin yang baik harus memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) dalam dirinya.

Kualitas dari seorang pemimpin merupakan salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan ataupun kegagalan organisasi. Kualitas seorang pemimpin berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi karyawan, namun pada kenyataannya setiap karyawan memiliki persepsi berbeda tentang gaya kepemimpinan pemimpinnya. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya (Davis dalam Ruvendi, 2005). Salah satu jenis kepemimpinan adalah kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan.

Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kerja yang baik bagi karyawannya. Motivasi kerja akan memengaruhi karyawan, karyawan yang termotivasi akan selalu bekerja dengan penuh semangat sehingga kinerja mereka akan semakin baik. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang baik apabila dikombinasi dengan motivasi yang baik akan semakin membuat kinerja karyawan

meningkat. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan mengukur loyalitas kerja yang diberikan oleh seorang karyawan untuk perusahaan tempat dia bekerja.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keadaan lingkungan fisik dimana karyawan bekerja. Lingkungan fisik yang baik dapat menjadi alasan seorang karyawan untuk dapat bekerja dengan nyaman, aman dan penuh semangat. Artinya, lingkungan kerja fisik menjadi salah satu faktor pendukung terciptanya kinerja karyawan yang optimal.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin demokratis seorang pemimpin maka semakin baik kinerja para karyawan. Selain itu, Hal ini membuktikan bahwa keadaan fisik yang terdapat dalam perusahaan seperti sarana dan prasarana sangat menunjang kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan variabel motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya meskipun seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan.

SUMMARY

The Influence Of Democratic Leadership Style, Motivation And Work Environment Employee Performance At Ud. Burno Sari Lumajang; Retno Ika Mariana; 160810201329; 2018; 62 Pages; Management Of Department, Economics and Business Faculty Jember University.

The success of a business can not be separated from the leader figure. Leaders become an important key and the spearhead in achieving the success of a business. Therefore, any business run by a company inevitably requires a leader figure to lead the company to its goal. But it is not easy and not everyone can be a leader. A good leader must have a soul of leadership (leadership) in him.

The quality of a leader is one of the most important factors in the success or failure of the organization. The quality of a leader is related to the style of leadership. The style of leadership should be in accordance with the needs and conditions of employees, but in reality each employee has a different perception of leadership style leader. The style of leadership reflects the pattern of overall leader action as perceived by its employees (Davis in Ruvendi, 2005). One type of leadership is democratic leadership. The democratic leader considers himself part of his group and together with his group seeks to be responsible about the realization of the goal.

A leader must be able to provide good work motivation for employees. Work motivation will affect employees, motivated employees will always work energetically so that their performance will improve. Thus a good leadership style when combined with good motivation will increasingly make employee performance increases. Employee motivation will measure employee loyalty given by an employee to the company where he works.

Employee performance is also affected by the state of the physical environment in which employees work. A good physical environment can be an employee's reason to work comfortably, safely and passionately. That is, the physical work environment becomes one of the factors supporting the creation of optimal employee performance.

Based on the results of the analysis that has been done in this study, it can be concluded that the leadership style of democracy and physical work environment has a significant effect on employee performance. This means that the more democratic a leader the better the performance of the employees. In addition, this proves that the physical conditions contained in companies such as facilities and infrastructure is very supportive of employee performance and can improve employee performance. While the motivation variable does not have a significant effect on employee performance. This means that even if an employee has a good work motivation, it does not have a significant effect or give little effect on the improvement of employee performance.

PRAKATA

Sujud syukurku kupersembahkan kepadaMu Tuhan Yang Maha Agung nan Maha Tinggi atas terselesaikannya skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Burno Sari Lumajang”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E, M.Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Jember.
2. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Drs. Agus Priyono, MM selaku Dosen Pembimbing Utama dan Drs. Marmono Singgih, Msi selaku Dosen Pembimbing Anggota .
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S , SE., M.Si., Drs. Markus Apriyono, M.M., Dr. Sumani, M.Si. selaku Dosen Penguji.
5. Almamater Universitas jember.

Semoga skripsi ini bermanfaat.

Jember, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Kepemimpinan dan Gaya kepemimpinan	6
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis	7
2.1.3 Motivasi	10
2.1.4 Lingkungan Kerja Fisik.....	12
2.1.4 Kinerja Karyawan	17

2.2	Penelitian Terdahulu	20
2.3	Kerangka Konseptual	22
2.4	Hipotesis Penelitian	22
2.4.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan	23
2.4.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	23
2.4.1	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan	24
BAB 3. METODE PENELITIAN		25
3.1	Rancangan Penelitian	25
3.2	Populasi dan Sampel.....	25
3.3	Jenis dan Sumber Data	25
3.4	Metode Pengumpulan Data	25
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	25
3.5.1	Definisi Operasional.....	26
3.5.2	Skala Pengukuran Variabel.....	27
3.6	Metode Analisis Data	27
3.6.1	Statistik Deskriptif	27
3.6.2	Uji Instrumen Penelitian	28
3.6.3	Analisis Regresi Linear Berganda.....	30
3.6.4	Uji Asumsi Klasik.....	30
3.6.5	Uji Hipotesis	31
3.7	Kerangka Pemecahan Masalah.....	32
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....		35
4.1	Hasil Penelitian.....	35
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	35
4.1.2	Struktur Organisasi	36
4.1.3	Tugas Dan Tanggung Jawab Unit Kerja.....	37

4.1.4 Ketenagakerjaan.....	39
4.2 Karakteristik Responden.....	40
4.3 Deskripsi Variabel.....	43
4.3.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	43
4.3.1 Deskripsi Variabel Motivasi.....	44
4.3.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik.....	45
4.3.1 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	46
4.4 Uji Instrumen.....	47
4.4.1 Uji Normalitas.....	47
4.4.2 Uji Validitas.....	48
4.4.3 Uji Reliabilitas.....	49
4.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	50
4.6 Uji Asumsi Klasik.....	51
4.6.1 Uji Normalitas Model.....	51
4.6.2 Uji Multikolinieritas.....	51
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas.....	52
4.7 Uji Hipotesis.....	53
4.7.1 Uji t.....	53
4.8 Pembahasan.....	54
4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	54
4.8.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
4.8.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan.....	56
4.9 Keterbatasan Penelitian.....	57
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Saran.....	58

DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	63



DAFTAR TABEL

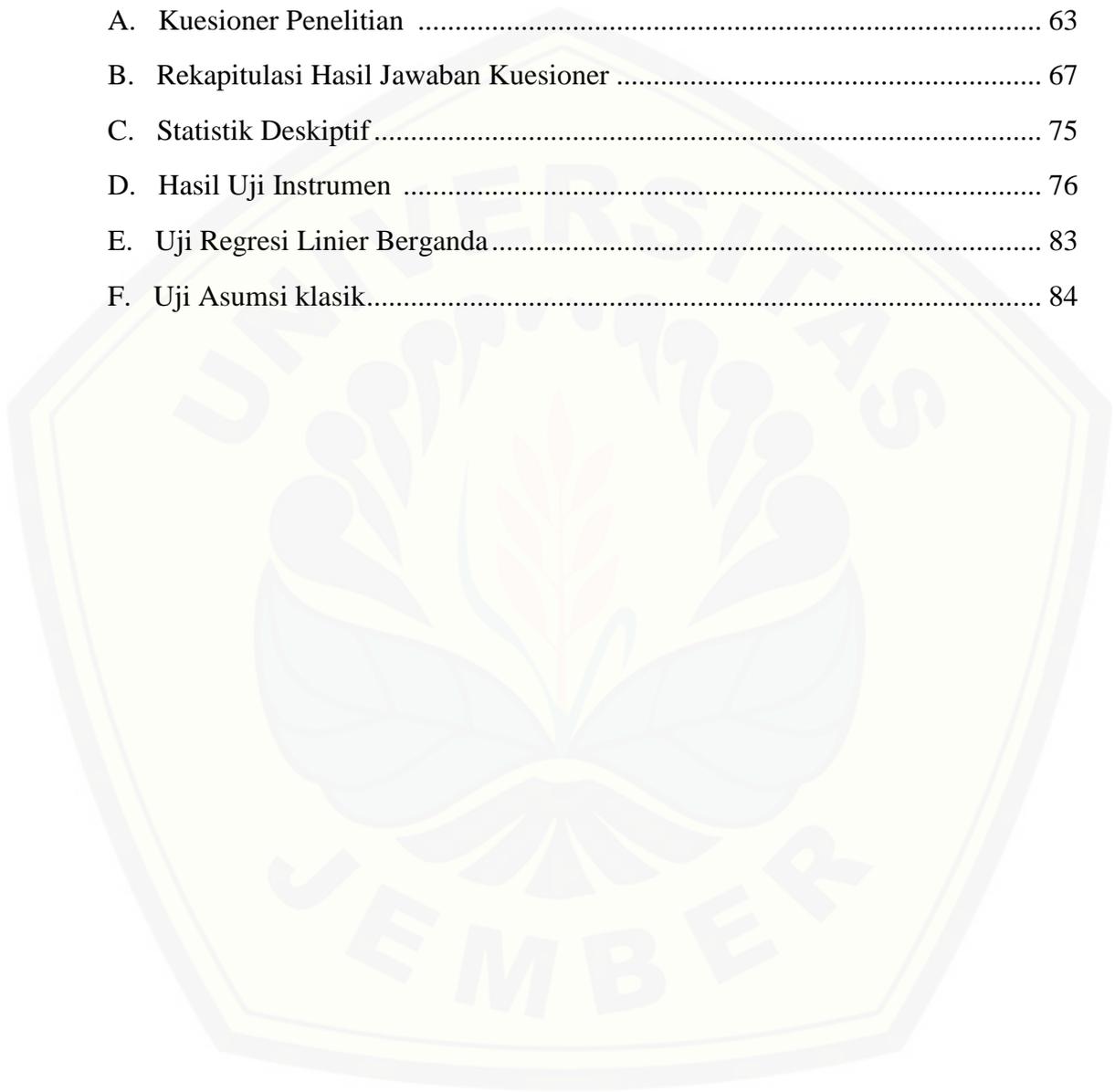
	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	20
4.1 Ketenagakerjaan	39
4.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis	43
4.3 Deskripsi Variabel Motivasi	44
4.4 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik	45
4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	46
4.6 Hasil Uji Validitas	49
4.7 Hasil Uji Reliabilitas	50
4.8 Hasil Regresi Linear Berganda	50
4.9 Uji Kolmogorov Smirnov	51
4.10 Uji Multikolinearitas	52
4.11 Uji Heteroskedastisitas	52
4.10 Hasil Regresi Linear Berganda	46

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	22
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	33
4.1 Struktur Organisasi	36
4.2 Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	41
4.3 Grafik Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	41
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	42
4.5 Uji Normalitas Histogram	47
4.6 Uji Normalitas <i>Probability Plot</i>	48
4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	53

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
A. Kuesioner Penelitian	63
B. Rekapitulasi Hasil Jawaban Kuesioner	67
C. Statistik Deskriptif	75
D. Hasil Uji Instrumen	76
E. Uji Regresi Linier Berganda	83
F. Uji Asumsi klasik	84



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kesuksesan dari sebuah bisnis tidak dapat dilepaskan dari sosok pemimpin. Pemimpin menjadi kunci penting dan ujung tombak dalam mencapai keberhasilan sebuah bisnis. Oleh karena itu, setiap bisnis yang dijalankan oleh perusahaan pasti membutuhkan sosok pemimpin untuk memimpin perusahaan mencapai tujuannya. Namun tidak mudah dan tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Pemimpin yang baik harus memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*) dalam dirinya. Sebuah perusahaan atau organisasi yang baik pasti di dalamnya ada pemimpin yang baik juga. Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan memengaruhi bawahan (Riyono dan Zulaifah, 2001). Seorang pemimpin harus mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai upaya memengaruhi orang lain melalui komunikasi untuk ikut serta atau andil bagian dalam menyukseskan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli berikut ini, kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (Koontz *et al.*, 2013). Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain untuk melakukan dan mencapai apa yang diinginkan tanpa orang lain merasa terpaksa melakukannya (Dongoran, 2004).

Kualitas dari seorang pemimpin merupakan salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan ataupun kegagalan organisasi. Kualitas seorang pemimpin berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi karyawan, namun pada kenyataannya setiap karyawan memiliki persepsi berbeda tentang gaya kepemimpinan pemimpinnya. Gaya kepemimpinan mencerminkan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya (Davis dalam Ruvendi, 2005). Artinya gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan.

Pemimpin merupakan agen perubahan (*agent of changes*) yang perilakunya akan memengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang memengaruhi mereka (Gibson, 1997:5). Salah satu jenis kepemimpinan adalah kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Pemimpin yang baik harus bisa memberikan motivasi kepada bawahannya agar mereka selalu memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Pemimpin harus peka dengan "aliran" proses tim, memberikan perhatian pada masalah terkecil untuk menyingkirkan masalah potensial yang bisa mengganggu kerja tim (Pauleen, 2004:229). Pemimpin harus memperhatikan kebutuhan karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kerja yang baik bagi karyawannya. Motivasi kerja akan memengaruhi karyawan, karyawan yang termotivasi akan selalu bekerja dengan penuh semangat sehingga kinerja mereka akan semakin baik. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang baik apabila dikombinasi dengan motivasi yang baik akan semakin membuat kinerja karyawan meningkat. Motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan mengukur loyalitas kerja yang diberikan oleh seorang karyawan untuk perusahaan tempat dia bekerja.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keadaan lingkungan fisik dimana karyawan bekerja. Lingkungan fisik yang baik dapat menjadi alasan seorang karyawan untuk dapat bekerja dengan nyaman, aman dan penuh semangat. Artinya, lingkungan kerja fisik menjadi salah satu faktor pendukung terciptanya kinerja karyawan yang optimal.

Berdasarkan uraian diatas, dijelaskan bahwa ada sejumlah faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang secara teori dapat dikaitkan dengan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Eyitayo, 2017), motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Shafini, 2015), dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Amna, 2017). Secara

umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pemimpin sekaligus pemilik UD. Burno Sari adalah Ibu Kasri Andayani yang berlatar belakang pendidikan SMA. Akhir tahun 2017, jumlah karyawan UD. Burno Sari sekitar 75 orang. UD. Burno Sari menjadi salah satu UMKM terbaik di wilayah Lumajang. UD. Burno Sari mampu menggoreng 200-250 tandan pisang per hari. Pemasaran produk UD. Burno Sari telah mencakup berbagai kota besar di Jawa Timur, seperti Surabaya, Malang, Blitar, Jember, Banyuwangi, Madiun, Gresik dan Lamongan.

Setiap pimpinan perusahaan pasti memiliki gaya kepemimpinannya tersendiri dalam mengelola perusahaan. Seperti halnya yang dilakukan oleh Ibu Kasri Andayani sebagai pimpinan UD. Burno Sari. Selama memimpin perusahaan, Ibu Kasri Andayani selalu memberikan *reward* dan *punishment* sebagai bentuk keadilan dalam perusahaan. Bagi karyawan yang dapat menghasilkan produk lebih maka akan diberi insentif tambahan sebagai hadiah karena kerja kerasnya. Selain itu, dalam hal pengambilan keputusan bagi perusahaan, Ibu Kasri selalu meminta pendapat terlebih dahulu kepada karyawannya sebagai bahan pertimbangan sebelum mengambil keputusan atau kebijakan. Untuk dapat bersaing, UD. Burno Sari harus selalu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang efisien dan efektif. Dalam hal ini kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan tujuan perusahaan dapat mudah tercapai. Pimpinan UD. Burno Sari harus dapat memotivasi seluruh karyawan agar senantiasa meningkatkan produktivitasnya. Motivasi yang dilakukan oleh pimpinan UD. Burno Sari masih kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari adanya karyawan yang masih kurang semangat dalam bekerja, merasa jenuh, sering tidak masuk kerja dan masih ada yang selalu melakukan kesalahan.

Lingkungan kerja fisik didalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Di UD. Burno Sari lingkungan kerja fisiknya masih kurang memadai. Hal ini dapat dilihat dari peralatan kerja yang

kurang canggih sehingga membuat produksi berjalan dengan lambat. Sirkulasi udara dalam ruangan yang kurang (pengap) dan tidak memenuhi kelayakan membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman. Tempat penyimpanan stok barang yang berantakan membuat karyawan kesulitan dalam mengambil stok barang. Hal ini perlu diperhatikan dan diperbaiki karena dapat memberi dampak terhadap kinerja karyawan.

Penelitian atas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan penting dilakukan karena hasil penelitian dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan kebijakan. Penelitian ini dilakukan pada UD. Burno Sari, sebuah badan usaha yang memproduksi sejumlah produk dengan bahan dasar pisang. Pimpinan UD. Burno Sari merupakan salah satu pemimpin perempuan yang telah membawa UD. Burno Sari menjadi industri makanan yang terkenal di Lumajang dimana perusahaan itu bergerak di bidang usaha produksi makanan ringan (sale pisang dan keripik pisang) sebagai makanan khas atau oleh-oleh khas Lumajang. UD. Burno Sari didirikan pada tahun 1996 dengan dasar pemanfaatan sumber daya alam yang ada di Lumajang, yaitu pisang.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Burno Sari Lumajang.”**

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang sebagaimana diuraikan di bagian sebelumnya, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan?;
2. apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?; dan
3. apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan;
2. menganalisis pengaruh pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan; dan
3. menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi dua pihak, yaitu perusahaan dan peneliti.

a. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan terkait dengan gaya kepemimpinan demokrasi, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan serta mengaplikasikan teori yang diterima selama kuliah dengan kenyataan di lapangan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan oleh manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Kepemimpinan diartikan sebuah kebiasaan, cara memengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok perlu didukung oleh kemampuan pemimpin (Sulistiyani, 2008:21). Kemampuan pemimpin memegang peranan utama untuk menentukan efektivitas kepemimpinan seseorang. Sulistiyani (2008) menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sejumlah kemampuan umum. Ketiga kemampuan yang dimaksud adalah kapasitas, kapabilitas dan kepribadian pemimpin.

Kapasitas (kemampuan) adalah merupakan *background* yang dimiliki oleh pemimpin mengenai tingkat kemampuan yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, dan keterampilan baik yang diperoleh secara formal, non formal maupun bersumber dari pengalaman pribadi, yang bermanfaat bagi kepemimpinannya. Kapabilitas (kesanggupan) merupakan kondisi mental psikologis seseorang pemimpin yang mencerminkan kemantapan dan kesanggupan penuh serta tanggung jawab untuk memikul segala konsekuensi jabatan, dan kepemimpinan. *Personality* (kepribadian pemimpin), lebih merupakan pancaran dari karakter pemimpin itu sendiri, yang menyangkut sifat atau watak yang melekat pada dirinya. Pemimpin yang memiliki karakter yang baik akan dapat menjadi teladan bagi anak buah, cenderung disegani dan dihormati. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang. Seorang pemimpin adalah seorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Pemimpin harus bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Keberhasilan

maupun kegagalan dari suatu organisasi, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin dari organisasi dimaksud. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan dari gaya kepemimpinan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:224), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2011). Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawas dari perusahaan tersebut dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat. Pemimpin memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya. Pemimpin demokratis akan selalu mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran.

Menurut Kencana (2003:27-30), gaya kepemimpinan demokratis mencerminkan cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, yang dibagi secara merata dan adil. Pemilihan tugas dilakukan secara terbuka. Bawahan dianjurkan menyatakan keberadaannya untuk membahas tugasnya. Hal ini terjadi pada semua tingkatan bawahan, yaitu dari bawahan terendah sampai bawahan di tingkat tepat di bawahnya. Dengan demikian, atasan dan bawahan memiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama. Kencana (2003:27-31) menegaskan bahwa gaya demokratis merupakan cara dan irama seseorang pemimpin dalam

menghadapi bawahan. Pemimpin dapat menggunakan metode pembagian tugas dengan bawahan. Selanjutnya, pembagian tersebut diatur secara adil dan merata.

Menurut Robbins dan Coulter (2009:175), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pimpinan yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Setiap kali ada permasalahan, pimpinan dengan tipe ini selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Selain itu, pimpinan juga memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab bawahannya.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Sudriamunawar dalam Ariani (2015: 9), yaitu:

- a. wewenang pimpinan tidak mutlak;
 - b. pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan;
 - c. kebijakan dibuat bersama antar pimpinan dan bawahan;
 - d. komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahannya maupun antara bawahannya;
 - e. pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan dengan wajar;
 - f. prakarsa dapat dari pimpinan maupun bawahan;
 - g. banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
 - h. tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan instruktif;
 - i. pujian dan kritik seimbang;
 - j. pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing;
 - k. pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar;
 - l. pimpinan memperhatikan perasaan dalam setiap bertindak;
 - m. terdapat suasana saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai;
- dan

n. tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul bersama oleh pimpinan dan bawahan.

Kelebihan dari gaya kepemimpinan demokratis menurut Handoko (2001) adalah:

- a. memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor;
- b. merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan;
- c. produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan; dan
- d. lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Adapun kelemahan yang terdapat dalam gaya kepemimpinan menurut Handoko (2001) adalah:

- a. harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi;
- b. membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan;
- c. memberikan persyaratan tingkat “*skilled*” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan; dan
- d. diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena dapat menimbulkan perselisihan.

Indikator gaya kepemimpinan demokratis mengacu pada pendapat Pasolong dalam Ariani (2015:10). Ciri-ciri seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis ada lima, yaitu:

- a. keputusan dibuat bersama antara atasan dan bawahan;
- b. menghargai potensi bawahannya dengan mendorong partisipasinya;
- c. mendengar kritik, saran, dan pendapat dari bawahan;
- d. melakukan kerjasama dengan bawahannya (adanya komunikasi timbal balik); dan
- e. atasan melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahan.

2.1.3 Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Oleh karena itu, motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Suratman, 2003:169-173). Salah satu dari teori utama motivasi adalah model Hirarki kebutuhan yang diusulkan oleh Maslow dalam Gibson (1996: 189-190). Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan manusia dibagi atas lima aspek, sebagai berikut: kebutuhan fisiologi diantaranya makanan, minuman, tempat tinggal, dan kesehatan. Kebutuhan keamanan dan keselamatan diantaranya kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam. Kebutuhan rasa memiliki diantaranya sosial dan kasih sayang, kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang. Kebutuhan penghargaan (*esteem*) diantaranya kebutuhan atas harga diri (*self esteem*) dan penghargaan dari pihak lain. Kebutuhan aktualisasi diri diantaranya kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan profesi. Teori Maslow menganggap bahwa orang yang mencoba memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku dalam memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi (aktualisasi diri). Kebutuhan tingkat yang lebih rendah harus dipuaskan sebelum kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.

Motivasi muncul karena adanya kebutuhan dari dalam diri seseorang yang harus terpenuhi. Menurut Wursanto (2003:300), kebutuhan (*needs*) merupakan pembangkit dan penggerak perilaku. Apabila terdapat kekurangan akan kebutuhan, maka orang akan lebih peka terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, kebutuhan berhubungan erat dengan kekurangan yang dialami seseorang. Kekurangan ini dapat bersifat fisiologis (makanan, pakaian, dan tempat tinggal), psikologis (pengakuan atau penghargaan) atau sosial (kelompok). Apabila berbagai macam kebutuhan itu dapat terpenuhi atau berbagai macam kekurangan itu dapat diatasi maka hal tersebut akan memberikan dorongan kepada seseorang untuk berprestasi lebih baik. Oleh karena itu, motivasi utama seseorang

bekerja di perusahaan adalah untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan tersebut.

Motivasi kerja adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 1996: 94). Jadi, motivasi kerja yang tinggi akan mengarahkan perilaku positif pada diri karyawan, dan sebaliknya. Perilaku mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap aktivitas keseharian dari seorang karyawan. Menurut Rivai (2004:455-456), motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Apabila individu termotivasi, maka individu akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginannya. Menurut Robbins (2002: 199), motivasi kerja diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Kebutuhan dalam hal ini berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Motivasi kerja para karyawan perlu dicermati secara sistematis. Karyawan memerlukan perhatian dari atasan, perhatian tersebut dapat meningkatkan perilaku kerja karyawan. Jika motivasi kerja para karyawan tidak diperhatikan, maka kinerja karyawan akan menurun. Peran atasan harus jelas dalam memimpin karyawannya saat bekerja, karena kinerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*) (Robbins, 2002: 93).

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja didasarkan pada teori hierarki Abraham Maslow yang disari dari tulisan Sofyandi dan Garniwa (2007:102) ada lima, yaitu:

- a. kebutuhan fisiologis (*physiological-need*);
- b. kebutuhan rasa aman (*safety-need*);
- c. kebutuhan sosial (*social-need*);
- d. kebutuhan penghargaan (*esteem-need*); dan
- e. kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization-need*).

Indikator motivasi kerja menurut Hamzah B. Uno (dalam Zetriuslita dan Reni, 2013) antara lain sebagai berikut:

- a. tanggung jawab dalam melaksanakan tugas;
- b. melaksanakan tugas dengan target yang jelas;
- c. memiliki tujuan yang jelas dan menantang;
- d. ada umpan balik atas hasil pekerjaannya;
- e. memiliki rasa senang dalam bekerja;
- f. selalu mengungguli orang lain; dan
- g. diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.

Ada tiga indikator motivasi menurut Mc Clelland's, dalam Julia Anita dkk, (2013) yaitu:

- a. Motif;
- b. Harapan; dan
- c. Insentif

2.1.4 Lingkungan Kerja Fisik

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau memengaruhi individu. (Komarudin, 2002: 142). Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang

dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain (Nitisemito, 2002: 183).

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan bekerja yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan beban tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Menurut Siagian (2001:57) lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu :

- a. lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya); dan
- b. lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Indikator lingkungan kerja ada banyak jenisnya. Menurut Moekijat (2005: 135), setidaknya dikenal sejumlah indikator. Berikut ini diuraikan indikator-indikator yang dimaksud adalah tata ruang, penerangan, warna, sirkulasi udara, musik dan suara (tingkat kebisingan).

a. Tata Ruang

Menurut Mills *et al.* (2002:395), tata ruang adalah pengaturan perabot, mesin dan sebagainya didalam ruangan yang tersedia. Adapun sasaran yang perlu diperhatikan dari keterbatasan yang ditimbulkan oleh gedung yaitu:

1. ruangan yang akan digunakan demi keuntungan terbesar;
2. pelayanan yang harus disediakan bila diperlukan (listrik, telepon, dan lain-lain);
3. kondisi kerja yang baik harus disediakan untuk semua orang;
4. penyeliaan untuk dapat melihat staf yang bekerja;
5. rasa memiliki dan loyalitas pada kelompok kerja;
6. komunikasi dan arus kerja yang dipermudah; dan

7. campur tangan antar pegawai dihindari.

Menurut Moekijat (2005:119) tata ruang kantor adalah penyusunan alat-alat kantor pada letak yang tepat serta pengaturan tempat kerja menimbulkan kepuasan bekerja bagi para pegawai. Adapun tujuan umum dari tata ruang kantor yaitu:

1. arus pekerjaan yang efektif;
2. ruang yang luas, tetapi dipergunakan dengan baik;
3. kesenangan dan rasa puas pegawai;
4. memudahkan pengawasan;
5. kesan yang baik bagi para langganan dan tamu; dan
6. fleksibilitas yang besar untuk kebutuhan-kebutuhan yang berlainan.

b. Penerangan

Menurut Moekijat (2005:136) keuntungan dari penerangan yang baik di dalam kantor adalah:

1. perpindahan pegawai berkurang;
2. semangat kerja lebih tinggi;
3. hasil pekerjaan lebih banyak;
4. ketidakhadiran berkurang;
5. kesalahan berkurang; dan
6. kelelahan berkurang.

Menurut Littlefield dan Peterson (2002:136), keuntungan penerangan yang baik adalah:

1. *increased productivity (although it is difficult to measure exactly how much);*
2. *better work quality;*
3. *reduction in eyestrain and mental fatigue;*
4. *better employee morale;* dan
5. *higher prestige for the firm.*

Penjelasan di atas dapat diartikan bahwa keuntungan penerangan yang baik adalah sebagai berikut :

1. produktivitas yang bertambah meskipun sulit mengukur dengan tepat berapa banyaknya;
2. kualitas pekerjaan yang lebih baik;
3. mengurangi ketegangan mata dan kelelahan rohaniyah;
4. semangat kerja pegawai yang lebih baik; dan
5. *prestise* yang lebih baik untuk perusahaan.

c. Warna

Warna sebuah kantor dapat menimbulkan efek yang dapat dilihat pada semangat kerja pegawai. Lingkungan yang tidak menarik dapat menimbulkan depresi pada pegawai sedangkan lingkungan yang menyenangkan dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Warna tidak hanya mempercantik ruangan kantor tetapi juga memperbaiki kondisi-kondisi yang ada dalam pekerjaan kantor. Oleh karena itu, keuntungan penggunaan warna yang tepat adalah tidak hanya bersifat keindahan.

d. Sirkulasi udara (ventilasi)

Di tempat kerja harus memiliki aliran udara yang segar secara terus menerus melewati kantor untuk memerangi keletihan dalam bekerja. Banyak kantor yang ber-AC dengan aliran udara, suhu dan kelembaban yang dikontrol secara otomatis. Dalam hal ini, kondisi yang diperlukan dapat diberikan selama sistem tersebut dirawat dan dirancang dengan baik.

Menurut Mills *et al.* (2002:409), ada beberapa alat yang dapat digunakan untuk mengurangi aliran udara yaitu sebagai berikut:

1. lobi dengan pintu dalam dan pintu luar serta ruang yang memadai di antara keduanya sehingga sewaktu ada orang yang lewat, kedua pintu tidak terbuka sekaligus;
2. sekat plastik transparan di dalam bingkai jendela geser, sehingga apabila jendela dibuka pada bagian sebelah bawah, aliran udara tidak langsung masuk, tetapi dipaksa kearah atas dan disebar;

3. sekat dengan lubang jaring halus yang dipasang pada bagian jendela yang terbuka dapat memecah aliran udara yang masuk tanpa menghambat cahaya sepenuhnya; dan
4. sekat kayu atau logam dan kaca yang dipasang di ambang pintu.

Menurut Moekijat (2005:145), keuntungan udara yang baik adalah:

- a. produktivitas yang lebih tinggi;
 - b. mutu pekerjaan yang lebih tinggi;
 - c. kesenangan dan kesehatan pegawai yang bertambah;
 - d. semangat kerja yang lebih tinggi; dan
 - e. kesan yang lebih menyenangkan bagi para tamu.
- e. Musik

Moekijat (2005:144) menyatakan bahwa musik dipergunakan untuk membantu pekerjaan, karena musik menggunakan kekuatan *physiologis dan psychologis* untuk menghasilkan pola tingkah laku yang baik. Sedangkan Istijanto (2006: 231) berpendapat bahwa musik bersifat universal dan sering kali dipercaya mampu memengaruhi perasaan orang lain. Apabila ditempat kerja, musik juga dimungkinkan memengaruhi perasaan pegawai yang sedang bekerja. Jika emosi pegawai yang bekerja menjadi positif karena alunan musik maka produktivitas kerja pegawai kemungkinan akan meningkat.

- f. Suara (tingkat kebisingan)

Suara bising yang keras dan tajam adalah hal yang mengganggu pegawai dalam bekerja karena suara bising tersebut dapat menyebabkan kesulitan dalam memusatkan pikiran, dalam menggunakan telepon dan dalam melaksanakan pekerjaan kantor dengan baik.

Moekijat (2005: 145) berpendapat bahwa pengaruh yang ditimbulkan dari suara bising diantaranya adalah :

1. gangguan mental dan saraf pegawai;
2. kesulitan mengadakan konsentrasi, mengurangi hasil kerja, menyebabkan kesalahan pekerjaan yang lebih banyak, kesulitan dalam menggunakan telepon dan menyebabkan ketidakhadiran pegawai yang lebih banyak lagi; dan

3. kelelahan yang bertambah dan semangat kerja yang berkurang.

Indikator lingkungan kerja fisik diukur berdasarkan Nitisemito (1992:159) dan Sedarmayanti (2009:28). Indikator lingkungan kerja fisik terdiri atas enam jenis, yaitu:

1. tersedianya fasilitas kerja;
2. penerangan/cahaya;
3. sirkulasi udara;
4. kebisingan;
5. aroma tidak nyaman; dan
6. keamanan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari hasil kinerja karyawannya. Setiap organisasi harus selalu berusaha agar karyawannya berkinerja baik dan memuaskan. Menurut Mangkunegara (2006:9), kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegara (2006:13) menjelaskan bahwa ada dua faktor utama pencapaian kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis dapat diketahui bahwa kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted, dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif (kontrak) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi

kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora (1995) dalam Mangkunegara (2006:14) kinerja (*performance*) dipengaruhi tiga faktor, yaitu : faktor individual, psikologi dan organisasi. Faktor individual terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*. Mangkunegara (2002:68) menyebutkan sejumlah karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi, yaitu:

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
- b. berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi;
- c. memiliki tujuan yang realistis;
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya;
- e. memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan; dan
- f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Robbins (2006:260), terdapat indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu hasil kerja, inisiatif, kecekatan mental, kemandirian, ketepatan waktu, kepribadian, prakarsa dan kecakapan.

- a. hasil kerja
meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dalam pekerjaan.
- b. inisiatif
tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam menangani berbagai masalah-masalah yang timbul.
- c. kecekatan Mental
tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara serta situasi kerja yang ada.

d. kemandirian

tingkatan bagi seorang karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat bertanggung jawab pada pekerjaannya.

e. ketepatan waktu

merupakan tingkat aktivitas yang dapat diselesaikan pada awal waktu, dan dapat memaksimalkan waktu yang ada untuk menghasilkan output lain selama ada ketersediaan waktu.

f. kepribadian

penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

g. prakarsa

penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

h. Kecakapan

penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen dalam penyusunan kebijaksanaan dan situasi manajemen.

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006:378) yang terdiri atas lima indikator, yaitu:

- a. kuantitas;
- b. kualitas;
- c. keandalan;
- d. kehadiran; dan
- e. kemampuan bekerjasama.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan dasar atau landasan yang cukup kuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan yang ada. Tabel 2.1 menyajikan ringkasan hasil penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1	Rachmawati dan Hidayat (2006)	gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja, kinerja karyawan	SEM	gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
2	Riyadi (2011)	gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi finansial, kinerja karyawan	SEM	kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Saputra (2012)	gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, motivasi, kinerja karyawan	regresi berganda	komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh.
4	Bakara (2015)	gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	regresi berganda	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Shafini, dan Zahar (2015)	motivasi karyawan, kinerja karyawan	analisis regresi	motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. kebutuhan individual dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Samson (2015)	lingkungan kerja, kinerja karyawan	analisis regresi berganda	lingkungan bekerja (aspek sosial) berdampak terhadap kinerja perusahaan. aspek sosial dalam bekerja.
7	Syutrika Vergie Rorong (2016)	lingkungan fisik, kinerja karyawan	analisis regresi sederhana	ada pengaruh positif lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.

No	Nama	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
8	Amna, Umar, Sarfraz (2017)	lingkungan kerja, kesehatan karyawan, kinerja karyawan	analisis regresi	hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, kesehatan karyawan dan kinerja karyawan.
9	Veliu, Manxhari, Demiri, Jahaj (2017)	gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	analisis regresi	gaya kepemimpinan <i>charismatic, bureaucratic, laissez-faire</i> dan <i>transactional leadership</i> memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan <i>democratic, autocratic</i> dan <i>transformational</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
10	Ajibade (2017)	gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	<i>Simple percentage and Chi Square</i>	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan efektivitas bekerja.

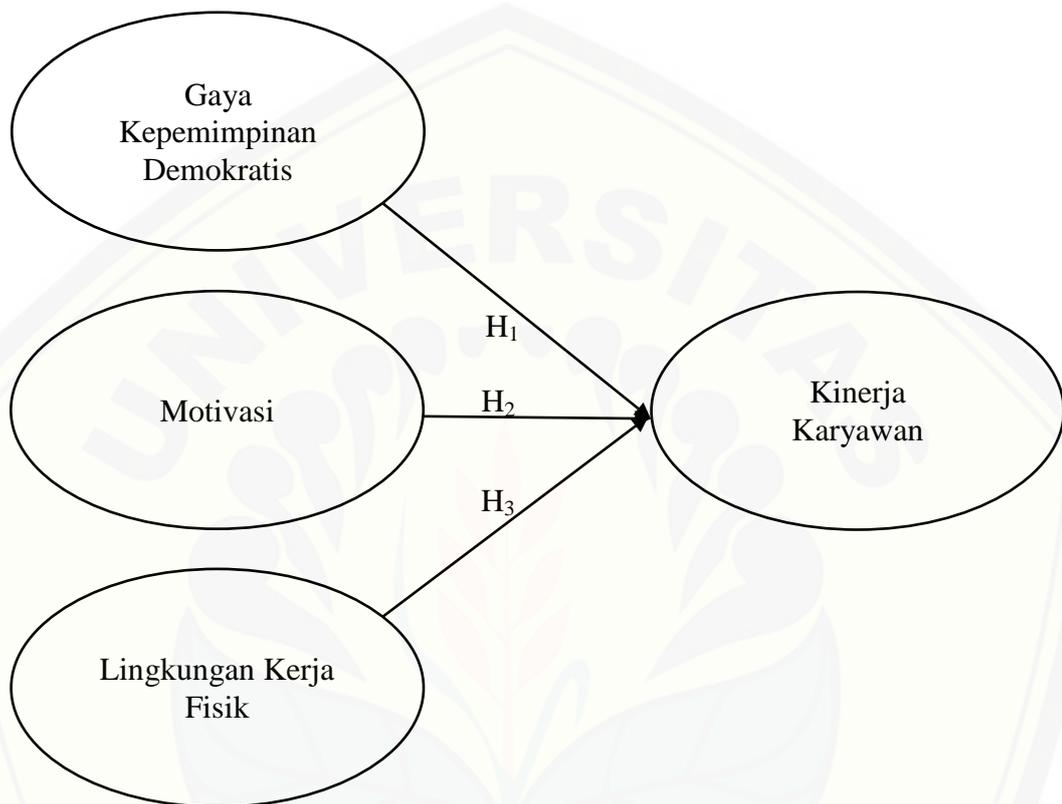
Sumber:

Rachmawati dan Hidayat (2006); Riyadi (2011); Saputra (2012); Baskara (2015); Shafini dan Zahar (2015); Samson (2015); Syutrika Vergie Rorong (2016); Amna, Umar, Sarfras (2017); Veliu, Manxhari, Demiri, Jahaj (2017); Ajibade (2017).

Pada tabel 2.1 dapat diketahui bahwa sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Secara umum hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rachmawati dan Hidayat, 2006; Riyadi, 2011; Bakara, 2015). Motivasi ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rachmawati dan Hidayat, 2006; Saputra, 2011). Lingkungan kerja fisik ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Samson, 2015; Gitahi, 2015; Syutrika, 2016).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel penelitian. Berikut penggambaran kerangka konseptual dalam penelitian ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi (Kuncoro, 2011:47). Hipotesis muncul karena adanya penelitian terdahulu dan teori teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Menurut Tjiptono, (2011) mengatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pimpinan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan (Robbins dan Coulter, 2009:175). Dalam gaya kepemimpinan demokratis pimpinan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Selain itu, pimpinan juga memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab bawahannya.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachmawati dan Hidayat (2006); Riyadi (2011); dan Bakara (2015) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₁: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan UD. Burno Sari.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Suratman, 2003:169-173). Motivasi kerja merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 2002:199). Teori yang dikemukakan Maslow menganggap bahwa orang yang mencoba memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku dalam memuaskan kebutuhan yang

lebih tinggi (aktualisasi diri). Kebutuhan tingkat yang lebih rendah harus dipuaskan sebelum kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Motivasi muncul karena adanya kebutuhan dari dalam diri seseorang yang harus terpenuhi.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachmawati dan Hidayat (2006), dan Saputra (2011) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₂: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan UD. Burno Sari.

2.4.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2001:21). Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya); dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain (Siagian, 2001:57)

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Samson (2015), Gitahi (2015), dan Syutrika (2016) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₃: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan UD. Burno Sari.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, mencakup deskripsi dalam konteks yang mendetail disertai jawaban hasil kuesioner responden, serta hasil analisis data.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Burno Sari. Jumlah karyawan UD. Burno Sari berjumlah 74 orang. Dan responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Burno Sari yaitu 74 orang karyawan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah kuantitatif dan menggunakan data primer. Data primer diperoleh secara langsung melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan UD. Burno Sari Lumajang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner didistribusikan secara langsung kepada karyawan UD. Burno Sari yang menjadi target responden.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas penelitian adalah gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan lingkungan kerja fisik. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

3.5.1 Definisi Operasional

Masing-masing definisi operasional variabel akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis mencerminkan cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, yang dibagi secara merata dan adil.

Indikator gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a. keputusan dibuat bersama antara atasan dan bawahan;
- b. menghargai potensi bawahannya dengan mendorong partisipasinya;
- c. mendengar saran dari bawahan;
- d. melakukan kerjasama dengan bawahannya (adanya komunikasi timbal balik); dan
- e. atasan melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahan.

2. Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. tanggung jawab dalam melaksanakan tugas;
- b. melaksanakan tugas dengan target yang jelas;
- c. memiliki tujuan yang jelas dan menantang;
- d. ada *reward* atas hasil pekerjaannya;
- e. memiliki rasa senang dalam bekerja;
- f. selalu mengungguli orang lain; dan
- g. diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.

3. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Indikator lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

- a. tersedianya fasilitas kerja;
- b. penerangan/cahaya;
- c. sirkulasi udara;
- d. kebisingan;
- e. lingkungan yang bersih dan nyaman; dan
- f. keamanan.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator kinerja karyawan mengacu pada Mathis dan Jackson (2006:378) yang terdiri atas lima indikator, yaitu:

- a. kuantitas;
- b. kualitas;
- c. keandalan;
- d. kehadiran; dan
- e. kemampuan bekerjasama.

3.5.2 Skala Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini, pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Penelitian ini menggunakan skala likert dari 1-5 untuk setiap jawaban responden yaitu 1= Sangat Tidak Setuju (STS); 2= Tidak Setuju (N); 3= Netral (S); 4= Setuju (S); dan 5= Sangat Setuju (SS).

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata, standar deviasi, varians, dan maksimum-minimum. Hal ini perlu dilakukan untuk melihat gambaran keseluruhan dari sampel yang berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.6.2 Uji Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan uji kualitas data yang terbagi menjadi tiga, yaitu: uji normalitas data, uji validitas dan uji reliabilitas. Berikut ini diulas masing-masing pengujian kualitas data yang dimaksud.

a. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan dilakukan dalam penelitian. Uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian (Nugroho, 2005:18). Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *Kolmogorov-Smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Validitas

Hubungan dengan kualitas data, penelitian yang menggunakan data primer, seperti kuesioner, harus memperhatikan tiga kriteria, yaitu valid, andal dan praktis. Uji validitas berkaitan dengan apakah kita mengukur apa yang seharusnya diukur (Augustine dan Kristaung, 2013:68). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah/valid atau tidaknya suatu kuesioner.

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:70) :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r : koefisien korelasi

X : nilai indikator variabel bebas

Y : nilai indikator variabel terikat

n : jumlah data (responden atau sampel)

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5% dan r hitung lebih besar daripada r tabel.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran tersebut diulangi dua kali atau lebih. Uji reliabilitas berkaitan dengan konsistensi, akurasi, dan prediktabilitas suatu alat ukur (Augustine dan Kristaung, 201:70). Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal apabila jawaban pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2013: 42) dengan rumus sebagai berikut Umar (2003: 207):

$$\alpha = \frac{k}{r1+(k-1)r}$$

Keterangan:

α : koefisien reliabilitas

r : koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k : jumlah variabel bebas dalam persamaan

3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas kepada variabel terikat dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : kinerja karyawan
- X₁ : gaya kepemimpinan demokratis
- X₂ : motivasi
- X₃ : lingkungan kerja fisik
- β : koefisien regresi
- e : error
- β₀ : konstanta

3.6.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, perlu dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu, agar data memenuhi syarat pengujian. Uji asumsi klasik yang digunakan ada tiga, yaitu uji normalitas model, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas Model

Pengujian normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (Santosa, 2014: 349).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antara variabel independen dalam model regresi. Nilai-nilai yang digunakan untuk menguji otokorelasi mencakup: nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dengan ketentuan, jika $VIF > 10$, maka dikatakan ada multikolinieritas. Salah satu cara untuk melihat terjadinya

multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Faktor*) dengan ketentuan apabila nilai $VIF > 5$, maka terjadi multikolinearitas (Gujarati, 2005:299). Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinearitas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Untuk mengatasinya yaitu dengan menghapus salah satu variabel koliner, sepanjang tidak menyebabkan *specification error* (Yarnest, 2004:68).

c. Uji Heteroskedastisitas

Dalam sebuah persamaan regresi berganda perlu diuji mengenai sama atau tidaknya varian residual dari observasi yang satu dengan observasi lainnya. Jika residual mempunyai varian yang sama, maka hal tersebut disebut homoskedastisitas. Jika varian tidak sama, maka disebut heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Santosa (2014:352) menjelaskan bahwa untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyebar, dan menyempit) maka akan terjadi masalah heteroskedastisitas; dan
- 2) jika tidak ada pola jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu-sumbu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.5 Uji Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (variabel bebas) secara individu berpengaruh terhadap terhadap variabel dependen (variabel terikat). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$). Proses pengujian sebagai berikut (Priyanto, 2010: 142)

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t : test signifikan dengan angka korelasi

bi : koefisien regresi

Se (bi) : *standart error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

1. $H_0 : b_i = 0, I = 1,2,3$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2. $H_a : b_i \neq 0, I = 1,2,3$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

3. *Level of significane 5%.*

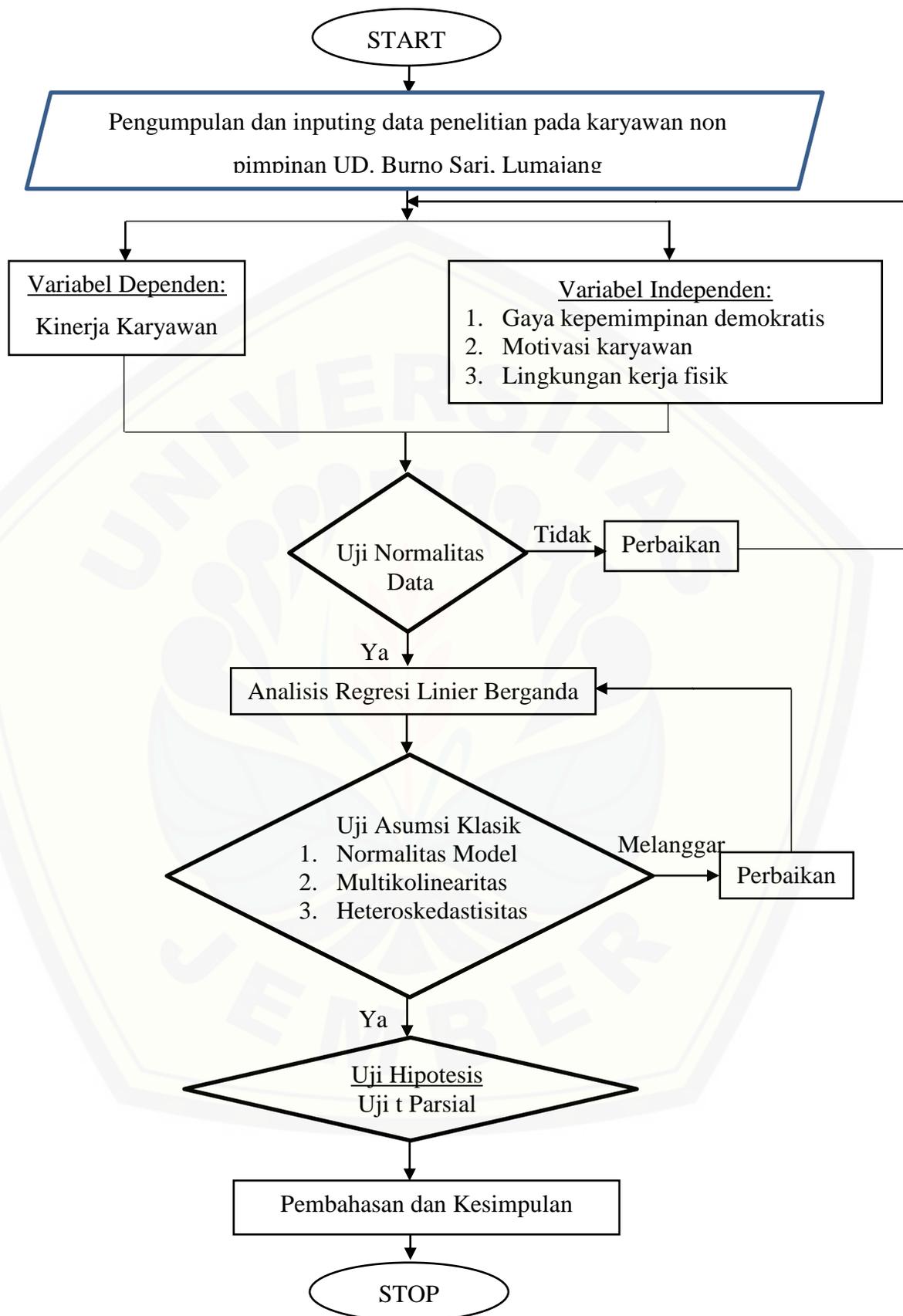
4. Kriteria pengambilan keputusan

a) Jika $- t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$: H_0 diterima berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap terikat.

b) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $t \text{ hitung} < - t \text{ tabel}$: H_0 ditolak berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap yang dilakukan mulai awal penelitian sampai penelitian selesai. Gambar 3.1 menunjukkan kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini.



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. *Start*, dimulai penelitian.
2. Penelitian ini dimulai dari pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada semua karyawan UD. Burno Sari, yang bukan unsur pimpinan.
3. Menghitung semua variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, lingkungan kerja fisik, dan kinerja karyawan.
4. Melakukan uji normalitas data untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Jika data tidak normal maka dilakukan transformasi data dengan menstandarisasi.
5. Menganalisis tingkat pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan lingkungan kerja fisik) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.
6. Melakukan uji asumsi klasik yang bertujuan untuk mengetahui apakah dalam variabel dan model regresinya terjadi kesalahan dengan melakukan uji normalitas model, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.
7. Melakukan uji hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t.
8. Setelah melakukan tahapan pengujian maka dilakukan pembahasan mengenai hasil penelitian, membuat kesimpulan, dan saran atas penelitian.
9. *Stop*, penelitian selesai.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut;

- a. Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin demokratis seorang pemimpin maka semakin baik kinerja para karyawan.
- b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut akan berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- c. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa keadaan fisik yang terdapat dalam perusahaan seperti sarana dan prasarana sangat menunjang kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

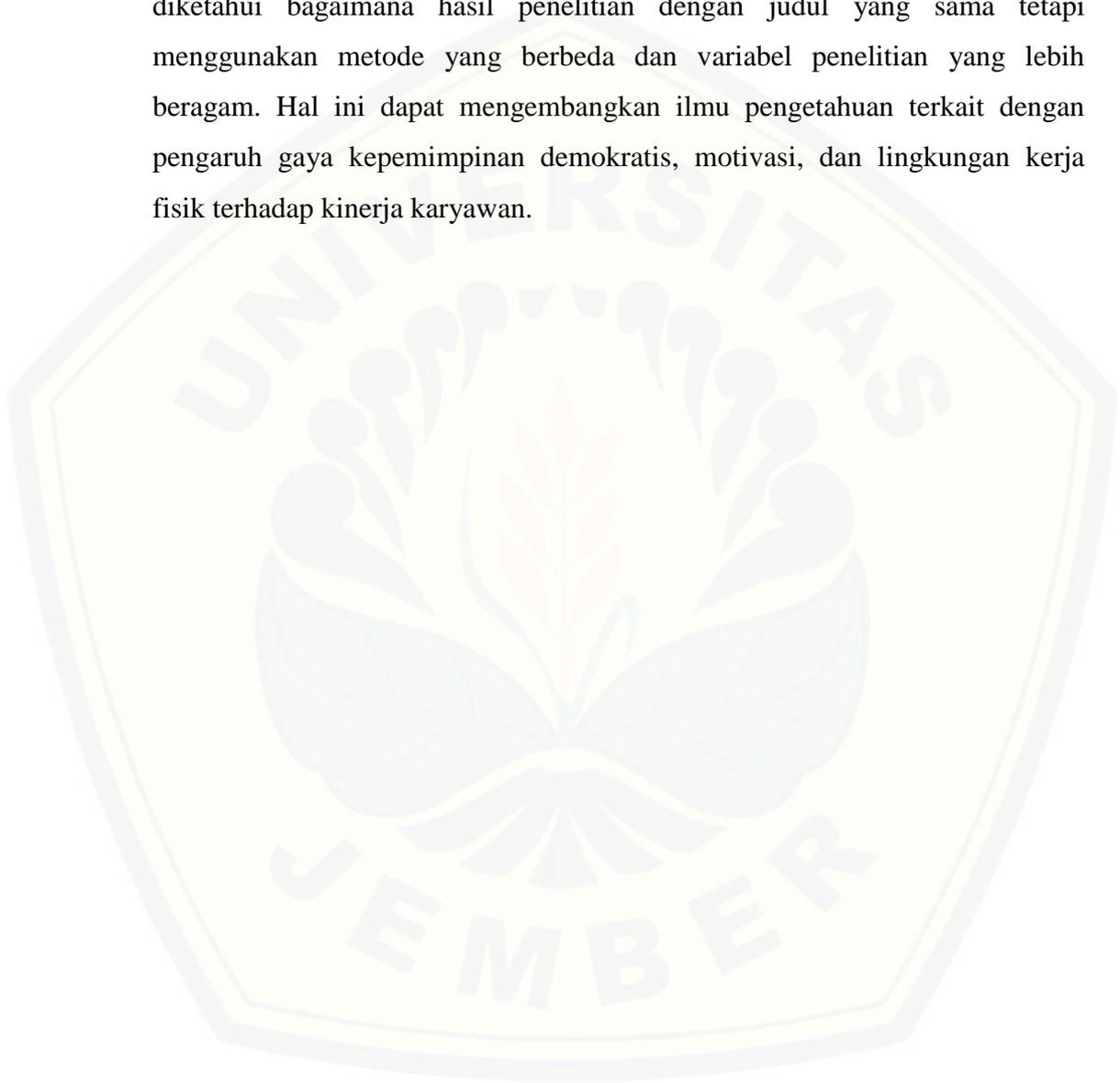
Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan penelitian yang ada, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut.

- a. Bagi perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa karyawan tidak memiliki motivasi yang dapat memengaruhi kinerjanya secara signifikan. Oleh karena itu, diharapkan perusahaan dapat melakukan metode-metode lain yang dapat meningkatkan motivasi pada diri karyawan, sehingga karyawan pun akan lebih termotivasi dalam bekerja, misalnya perusahaan memberikan bonus untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja.

b. Bagi penelitian yang akan datang

Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian khususnya dengan judul yang sama dengan penelitian ini, diharapkan dapat melakukan penelitian dengan metode yang berbeda dan variabel yang beragam. Sehingga dapat diketahui bagaimana hasil penelitian dengan judul yang sama tetapi menggunakan metode yang berbeda dan variabel penelitian yang lebih beragam. Hal ini dapat mengembangkan ilmu pengetahuan terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Suyuti. 2001. *Pelatihan Dasar Kepemimpinan (Leadership) dari Aspek Etik dan Moral*. Pekalongan: Cinta Ilmu.
- Ajibade, Olalekan Eyitayo, Tolulope Oluwatosin Ajayi, dan Olanrewaju Shobowale. 2017. Leadership Style and Employees' Performance In Nigerian Federal Polytechnics: A Study of Federal Polytechnic, Ilaro, Ogun State. *Journal of Public Administration, Finance and Law Issue 11*.
- Alex, Nitisemito S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Amna Riaz, Umar Shoaib, dan Muhammad Shahzad Sarfraz. 2017. Workplace Design and Employee's Performance and Health in Software Industry of Pakistan. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 8, No. 5: 542-548. DOI : [10.14569/IJACSA.2017.080567](https://doi.org/10.14569/IJACSA.2017.080567)
- Anwar, Mangkunegara Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Augustine, Yvonne dan Kristaung, Robert. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Bhuono Agung, Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : ANDI.
- Dongoran, J, 2004. Siklus Hidup Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 10. No. 1. 129-157.
- Eko, Susilo. 2016. Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol. 5, No. 1*
- James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, dan James H. Donnely. 1997. Alih Bahasa Nunuk Adiarni. Organisasi, Edisi Kedelapan Jilid 2. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gitahi Njenga Samson. 2015. Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 3, Issue 12*,
- Gujarati, D. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T.H,. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Heidrajrahcman dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Husein Umar, 2003, *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.

- Imam, Ghozali. 2013 *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketujuh*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imam, Ghozali. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*, Edisi ke-7. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Julia Anita, Nasir Aziz, dan Mukhlis Yunus. 2013. *Pengaruh penempatan dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh*. Jurnal Manajemen. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 2. No. 1, 67-77.
- Koontz, Tomas M. 2013. Social learning in collaborative watershed planning: the importance of process control and efficacy, *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol.57, No. 10, 1572-1593.
DOI: 10.1080/09640568.2013.820658
- Kuncoro, Mudrajad. 2011. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Littlefield, C.L dan Peterson, R.L. 2002. *Modern Office Management*. Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs: New Jersey
- Mathis, Robert L. dan Jackson. John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mills, Standingford dan Appleby. 2002. *Manajemen Perkantoran Modern, Edisi Ketujuh*. Alih Bahasa Tim Penerbit, Binarupa Aksara: Tangerang.
- Moekijat. 2005. *Tata Laksana Kantor Manajemen Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju.
- Mohd Shafini Said, Ahmad Suffian Mohd Zahar. 2015. Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Technology MARA (Terengganu). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 4 S2.
- Novi, Ariani. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba. Makassar: *Skripsi*, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar.
- Nur Indriantoro dan Sopomo, Bambang.2014.*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manjemen*. (Edisi Pertama). Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Riyono, B. dan Zulaifah, E., 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Yogyakarta. Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.

- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2009. *Manajemen*. Jakarta: PT INDEKS
- Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga* Vol. 01 No. 1, 17-26.
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, P Sondang. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Singgih, Santosa. 2014. *SPSS 22 from Essential to Export Skills*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Syafi'i, KencanaInu. 2003. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama
- Syutrika Vergie Rorong. 2016. The Impact Of Physical Work Environment Toward Employee Performance at PT. Bank Negara Indonesia Manado Regional Office. *Jurnal EMBA* Vol. 4 No.1, 441-450
- Teguh Hariyanto, Sutrisno, dan Totok Supriyanto. 2013. Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Ambulu Dhanaartha Cabang Rambipuji-Jember. Universitas Jember.
- Tjiptono. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD Namlea Kabupaten Buru Provinsi Maluku*. *Jurnal: Universitas Riau*, Vol. 4. No. 2
- Veliu L, Mimoza Manxhari, Visar Demiri, dan Liridon Jahaj. 2017. The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Journal of Management*, Vol. 31. No. 2, 59–69.
- Wursanto, Ignatius. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Yarnest. 2004. *Panduan Aplikasi Statistik*. Malang. Penerbit.
- Zetriuslita & Reni Wahyuni. 2013. *Hubungan Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Guru Matematika Sekolah Menengah Pertama di Kota Pekanbaru*. *Jurnal Pendidikan Matematika & Sains*. Universitas Islam Riau.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Karyawan UD. Burno Sari

Saya adalah mahasiswi jurusan Manajemen (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Burno Sari Lumajang”**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan lingkungan kinerja fisik terhadap kinerja karyawan pada UD. Burno Sari.

Kuesioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu akan mengisi kuesioner ini sesegera mungkin.

Peneliti,

Retno Ika Mariana

160810201329

LEMBAR KUESIONER**1. Identitas Responden**

- Nomor Responden : _____ (diisi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan (coret yang tidak perlu)
- Umur : _____ tahun
- Status : Menikah / Belum Menikah (coret yang tidak perlu)
- Masa Kerja : _____ tahun
- Pendidikan terakhir : a. SMA / Sederajat (coret yang tidak perlu)
b. Diploma

2. Petunjuk Pengisian

- a. Pernyataan-pernyataan tersebut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.
- b. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang Anda anggap sesuai. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pada tabel kuesioner.

Sangat Setuju (SS)	Skor = 5
Setuju (S)	Skor = 4
Netral (N)	Skor = 3
Tidak Setuju (TS)	Skor = 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	Skor = 1

LEMBAR KUESIONER**1. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

No .	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu dilibatkan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan					
2	Potensi saya selalu dihargai oleh pimpinan perusahaan					
3	Saran saya selalu didengarkan oleh pimpinan					
4	Saya selalu melakukan kerjasama dengan pimpinan					
5	Saya mendapat limpahan sebagian wewenang dari pimpinan					

2. Motivasi

No .	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu bertanggung jawab atas pelaksanaan Tugas yang menjadi tanggung jawab saya					
2	Saya selalu melaksanakan tugas dengan target yang jelas					
3	Saya selalu memiliki tujuan yang jelas dan menantang dalam bekerja					
4	Saya selalu mendapatkan reward dari hasil pekerjaan sayayang sesuai dan dianggap bagus oleh perusahaan					
5	Saya selalu merasa senang dalam bekerja					
6	Saya selalu berusaha bekerja lebih baik dari orang lain					
7	Saya selalu berusaha mengutamakan prestasi dari pekerjaan saya					

3. Lingkungan Kerja Fisik

No .	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1	Menurut saya, perusahaan telah menyediakan peralatan yang canggih untuk mendukung aktivitas kerja karyawan					
2	Menurut saya, pencahayaan di tempat kerja sudah cukup memadai					
3	Menurut saya, sirkulasi udara cukup memadai					
4	Menurut saya, tingkat kebisingan dalam perusahaan Rendah					
5	Menurut saya, kondisi lingkungan kerja saya selalu bersih dan nyaman					
6	Menurut saya, perusahaan telah meningkatkan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja					

4. Kinerja Karyawan

No .	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1	Kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain					
2	Saya dapat memenuhi kualitas kerja perusahaan dengan baik					
3	Keandalan/ kemampuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
4	Saya selalu hadir tepat waktu					
5	Saya dapat membangun hubungan kerjasama dengan baik dalam melakukan pekerjaan					

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Kuesioner

No	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)					Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
1	5	5	5	5	4	24
2	4	5	4	4	5	22
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	4	4	5	23
5	4	4	4	4	4	20
6	5	5	4	4	4	22
7	5	5	4	5	5	24
8	4	4	5	4	5	22
9	5	3	3	4	4	19
10	4	4	5	4	4	21
11	5	5	4	4	4	22
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	4	4	4	22
14	5	5	5	5	5	25
15	5	4	4	5	5	23
16	4	4	4	5	5	22
17	4	4	4	4	4	20
18	4	3	4	3	4	18
19	4	4	4	5	5	22
20	5	5	4	5	5	24
21	4	4	5	4	4	21
22	4	5	4	4	5	22
23	5	4	5	5	5	24
24	5	5	4	4	5	23
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	5	4	21
27	5	5	4	4	5	23
28	4	4	4	5	4	21
29	4	4	4	5	5	22
30	5	4	4	4	4	21
31	5	5	4	5	4	23
32	3	5	4	4	4	20
33	5	5	5	5	5	25
34	4	4	5	4	5	22
35	3	5	4	4	4	20
36	4	5	4	4	4	21
37	5	5	4	4	4	22
38	5	5	5	4	4	23
39	5	4	4	4	4	21
40	4	5	5	4	5	23

No	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)					Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
41	4	5	5	5	5	24
42	4	4	5	4	5	22
43	4	5	4	4	4	21
44	4	4	3	4	4	19
45	4	5	5	5	5	24
46	4	4	5	4	5	22
47	4	5	4	4	4	21
48	4	5	4	5	4	22
49	4	5	5	5	4	23
50	5	4	4	5	4	22
51	3	4	5	4	4	20
52	4	4	5	4	5	22
53	5	4	5	5	5	24
54	5	5	5	5	5	25
55	4	4	5	4	4	21
56	4	4	5	4	5	22
57	5	4	5	5	4	23
58	4	3	5	4	4	20
59	5	4	4	4	5	22
60	5	4	4	5	5	23
61	5	5	5	5	5	25
62	5	4	4	5	4	22
63	5	4	5	5	4	23
64	4	3	4	4	5	20
65	4	4	5	5	5	23
66	4	5	4	4	4	21
67	5	5	4	5	5	24
68	4	4	4	4	4	20
69	4	5	4	4	4	21
70	4	4	5	5	5	23
71	4	4	5	4	5	22
72	5	4	5	5	4	23
73	4	3	5	4	4	20
74	5	4	4	4	5	22

No	Motivasi (X2)							Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	
1	5	4	4	4	4	4	4	29
2	4	3	3	3	4	4	4	25
3	4	4	3	4	2	3	3	23
4	5	4	4	4	4	4	4	29
5	3	4	4	3	4	4	4	26
6	5	4	4	4	4	4	4	29
7	5	4	5	5	4	5	5	33
8	4	4	4	5	4	4	5	30
9	5	3	4	4	3	4	4	27
10	4	4	4	5	5	4	4	30
11	3	4	4	4	4	4	4	27
12	5	4	4	4	4	4	4	29
13	3	4	4	4	5	4	4	28
14	5	4	5	5	4	5	5	33
15	5	4	4	3	4	5	5	30
16	4	4	4	4	4	4	4	28
17	4	3	4	4	3	4	4	26
18	4	4	4	4	4	4	4	28
19	4	4	4	5	4	5	5	31
20	5	4	5	5	4	5	5	33
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	4	5	4	5	5	4	5	32
23	4	5	5	5	5	5	5	34
24	5	5	4	5	5	4	4	32
25	4	4	4	4	4	4	4	28
26	4	4	5	4	4	5	4	30
27	5	4	4	5	4	5	5	32
28	4	4	5	4	4	4	4	29
29	4	5	5	5	5	5	5	34
30	5	4	4	4	4	4	4	29
31	4	5	5	4	5	5	4	32
32	3	4	4	4	4	4	4	27
33	5	4	5	5	4	5	5	33
34	4	4	4	5	4	4	5	30
35	5	4	4	4	3	4	4	28
36	4	4	4	5	4	4	4	29
37	5	4	4	5	4	4	4	30
38	5	4	4	4	5	5	5	32
39	5	4	4	4	4	4	4	29
40	4	4	5	5	4	5	5	32
41	4	5	5	5	5	5	5	34
42	4	5	4	4	5	5	5	32

No	Motivasi (X2)							Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	
43	5	4	4	4	4	4	5	30
44	4	4	4	4	4	4	4	28
45	4	4	5	4	4	5	5	31
46	4	5	4	5	5	4	5	32
47	4	4	4	4	4	4	4	28
48	4	5	5	4	5	5	4	32
49	4	4	4	4	4	4	4	28
50	5	5	4	4	5	4	4	31
51	4	4	4	4	3	4	4	27
52	5	4	4	4	3	4	5	29
53	5	4	5	5	4	5	5	33
54	5	5	5	5	5	5	5	35
55	4	4	4	4	4	4	4	28
56	5	5	4	5	4	4	4	31
57	5	5	4	5	5	5	4	33
58	4	4	4	4	4	4	4	28
59	5	5	4	5	5	4	5	33
60	5	4	4	5	4	4	5	31
61	5	5	5	5	5	5	5	35
62	5	4	5	4	4	5	4	31
63	5	5	4	5	5	4	4	32
64	4	4	4	5	4	4	5	30
65	4	5	4	5	5	5	5	33
66	4	5	4	4	5	4	4	30
67	5	5	5	5	5	5	5	35
68	4	4	5	4	4	5	4	30
69	4	3	4	3	4	3	4	25
70	4	4	4	5	4	4	5	30
71	5	5	4	5	4	4	4	31
72	5	5	4	5	5	5	4	33
73	4	4	4	4	4	4	4	28
74	5	5	4	5	5	4	5	33

No	Lingkungan Kerja Fisik (X3)						Total
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
1	5	4	4	4	4	4	25
2	4	3	4	4	3	4	22
3	3	3	3	4	4	3	20
4	5	4	4	4	5	4	26
5	3	4	4	3	4	4	22
6	4	4	4	4	4	5	25
7	5	5	4	4	5	5	28
8	4	4	5	4	5	4	26
9	3	4	4	4	4	4	23
10	4	5	4	4	4	4	25
11	3	4	4	3	4	4	22
12	5	5	4	4	4	4	26
13	3	3	4	4	4	3	21
14	4	4	4	4	5	4	25
15	5	5	4	5	5	5	29
16	4	4	4	5	5	5	27
17	4	4	4	4	4	5	25
18	4	4	4	3	4	4	23
19	4	4	4	4	5	4	25
20	5	4	4	5	5	4	27
21	4	5	4	5	4	4	26
22	5	5	5	4	5	5	29
23	4	4	5	4	5	5	27
24	4	4	4	4	4	5	25
25	4	5	5	4	4	4	26
26	4	5	4	5	5	5	28
27	5	5	5	5	5	4	29
28	4	5	4	4	4	4	25
29	4	4	4	5	5	5	27
30	4	4	3	4	4	4	23
31	4	5	5	5	4	5	28
32	5	4	5	3	4	4	25
33	5	5	4	4	5	4	27
34	4	4	5	4	5	4	26
35	4	4	4	4	4	4	24
36	3	3	4	4	3	4	21
37	5	4	4	4	4	4	25
38	5	5	4	4	4	5	27
39	5	5	4	4	4	4	26
40	4	4	4	4	5	4	25
41	4	5	4	4	5	5	27
42	4	4	4	4	4	5	25

No	Lingkungan Kerja Fisik (X3)						Total
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	
43	5	4	4	4	5	4	26
44	4	3	4	4	4	4	23
45	4	4	4	4	4	4	24
46	4	5	4	4	5	5	27
47	4	5	4	4	4	4	25
48	4	5	4	4	4	5	26
49	4	4	4	3	4	4	23
50	5	5	4	5	4	5	28
51	4	4	4	4	4	4	24
52	5	4	5	4	4	5	27
53	5	4	5	5	5	4	28
54	5	5	5	4	5	5	29
55	4	4	4	4	4	4	24
56	4	4	4	5	4	5	26
57	5	5	4	5	4	5	28
58	4	4	4	5	4	4	25
59	5	4	5	5	5	5	29
60	5	5	4	4	5	4	27
61	5	5	5	4	5	5	29
62	5	5	4	4	4	4	26
63	5	5	4	5	4	5	28
64	4	4	5	4	5	4	26
65	4	4	4	5	5	5	27
66	4	4	5	4	4	5	26
67	5	5	5	4	5	5	29
68	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	3	4	3	4	22
70	4	4	4	4	5	4	25
71	4	4	4	5	4	5	26
72	5	5	4	5	4	5	28
73	4	4	4	5	4	4	25
74	5	4	5	5	5	5	29

No	Kinerja Karyawan (Y)					Total
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	5	5	5	5	5	25
2	4	5	4	4	5	22
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	4	5	5	24
5	4	5	4	4	4	21
6	4	4	5	5	5	23
7	5	5	5	5	5	25
8	4	5	4	4	5	22
9	4	4	4	4	4	20
10	4	5	4	5	5	23
11	4	3	4	3	4	18
12	4	5	4	5	4	22
13	4	4	4	4	4	20
14	5	5	4	4	5	23
15	5	5	5	5	5	25
16	4	4	5	5	5	23
17	4	4	5	4	4	21
18	4	3	4	4	4	19
19	5	4	4	5	5	23
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	4	4	20
22	4	5	5	4	5	23
23	5	5	5	5	5	25
24	4	4	5	4	5	22
25	4	4	4	4	4	20
26	5	4	4	5	4	22
27	4	5	5	5	5	24
28	5	4	4	5	4	22
29	5	5	5	5	5	25
30	4	4	4	4	4	20
31	5	4	5	5	4	23
32	4	4	4	4	4	20
33	5	5	4	5	5	24
34	4	5	4	4	5	22
35	4	4	4	4	4	20
36	3	4	4	3	4	18
37	4	4	4	4	4	20
38	5	4	5	5	4	23
39	4	4	4	4	4	20
40	4	5	4	5	5	23
41	4	5	5	5	5	24
42	5	4	4	5	5	23

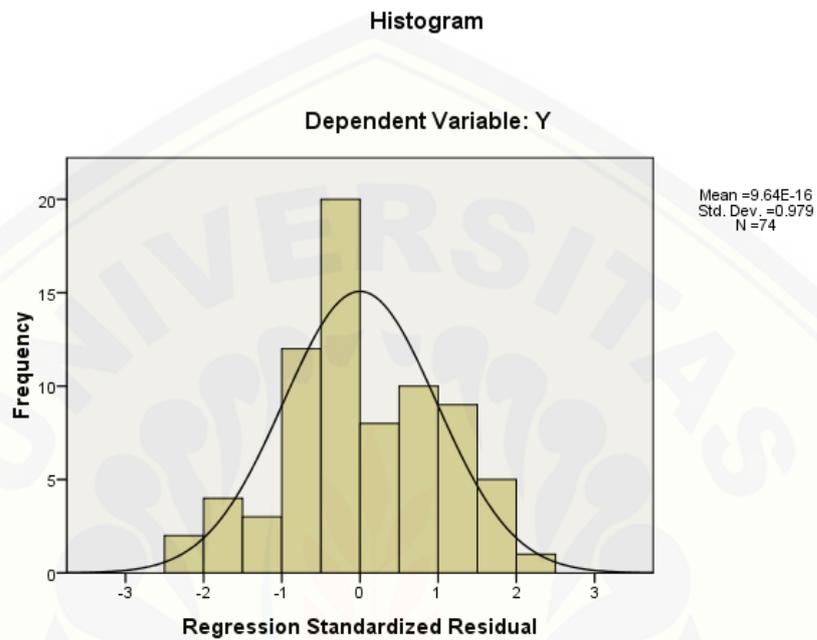
No	Kinerja Karyawan (Y)					Total
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
43	4	4	4	5	4	21
44	4	4	4	4	4	20
45	5	4	4	5	4	22
46	4	5	5	5	5	24
47	4	4	4	4	4	20
48	5	4	5	5	4	23
49	4	4	4	4	4	20
50	4	4	5	5	4	22
51	4	4	4	4	4	20
52	4	5	4	4	5	22
53	5	5	4	5	5	24
54	5	5	5	5	5	25
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	5	4	5	22
57	4	5	5	5	5	24
58	4	4	4	4	4	20
59	4	5	5	4	5	23
60	4	4	4	4	5	21
61	5	5	5	5	5	25
62	5	4	4	5	4	22
63	4	5	5	5	5	24
64	4	3	4	4	5	20
65	4	5	5	5	5	24
66	4	4	5	4	4	21
67	5	5	5	5	5	25
68	5	4	4	5	4	22
69	4	4	4	4	4	20
70	4	5	4	5	5	23
71	4	4	5	4	5	22
72	4	5	5	5	5	24
73	4	4	4	4	4	20
74	4	5	5	4	5	23

Lampiran 3. Statistik Deskriptif

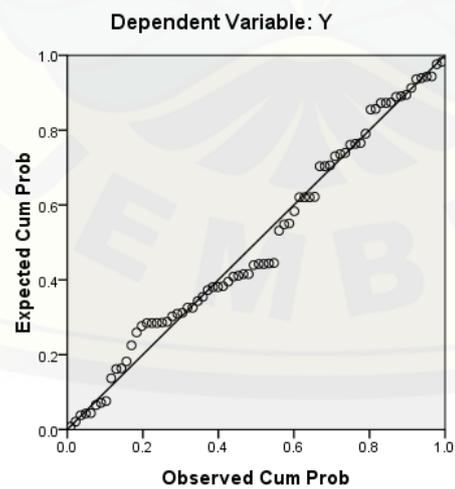
Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
X1	74	18	25	1629	22.01	1.575
X2	74	17	25	1589	21.47	1.896
X3	74	20	29	1902	25.70	2.156
Y	74	18	25	1635	22.09	1.874
Valid N (listwise)	74					

Lampiran 4. Hasil Uji Instrumen

a. Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



b. Uji Validitas**1. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)****Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.174	-.060	.354**	.157	.575**
	Sig. (2-tailed)		.137	.609	.002	.181	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X1.2	Pearson Correlation	.174	1	-.024	.191	.100	.537**
	Sig. (2-tailed)	.137		.839	.102	.398	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X1.3	Pearson Correlation	-.060	-.024	1	.225	.264*	.473**
	Sig. (2-tailed)	.609	.839		.054	.023	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X1.4	Pearson Correlation	.354**	.191	.225	1	.278*	.698**
	Sig. (2-tailed)	.002	.102	.054		.017	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X1.5	Pearson Correlation	.157	.100	.264*	.278*	1	.598**
	Sig. (2-tailed)	.181	.398	.023	.017		.000
	N	74	74	74	74	74	74
X1	Pearson Correlation	.575**	.537**	.473**	.698**	.598**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74	74

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

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

X2	Pearson Correlation	.491**	.803**	.552**	.747**	.733**	.586**	.505**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74

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

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

3. Variabel Lingkungan Kerja Fisik (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.524**	.324**	.277*	.347**	.335**	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.017	.002	.004	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X3.2	Pearson Correlation	.524**	1	.183	.192	.260*	.414**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000		.119	.101	.025	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X3.3	Pearson Correlation	.324**	.183	1	.060	.406**	.296*	.562**
	Sig. (2-tailed)	.005	.119		.614	.000	.010	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X3.4	Pearson Correlation	.277*	.192	.060	1	.211	.384**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.017	.101	.614		.071	.001	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X3.5	Pearson Correlation	.347**	.260*	.406**	.211	1	.233*	.633**
	Sig. (2-tailed)	.002	.025	.000	.071		.045	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X3.6	Pearson Correlation	.335**	.414**	.296*	.384**	.233*	1	.684**
	Sig. (2-tailed)							
	N	74	74	74	74	74	74	74

	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.010	.001	.045		.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X3	Pearson Correlation	.744**	.683**	.562**	.550**	.633**	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74	74	74

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

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

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.216	.175	.636**	.190	.612**
	Sig. (2-tailed)		.065	.137	.000	.105	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y2	Pearson Correlation	.216	1	.353**	.446**	.657**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.065		.002	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y3	Pearson Correlation	.175	.353**	1	.390**	.451**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.137	.002		.001	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y4	Pearson Correlation	.636**	.446**	.390**	1	.371**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.001	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y5	Pearson Correlation	.190	.657**	.451**	.371**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.105	.000	.000	.001		.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y	Pearson Correlation	.612**	.761**	.653**	.800**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74	74

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

c. Uji Reliabilitas

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	74	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	6

2. Variabel Motivasi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	74	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	8

3. Variabel Lingkungan Kerja Fisik (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	74	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	7

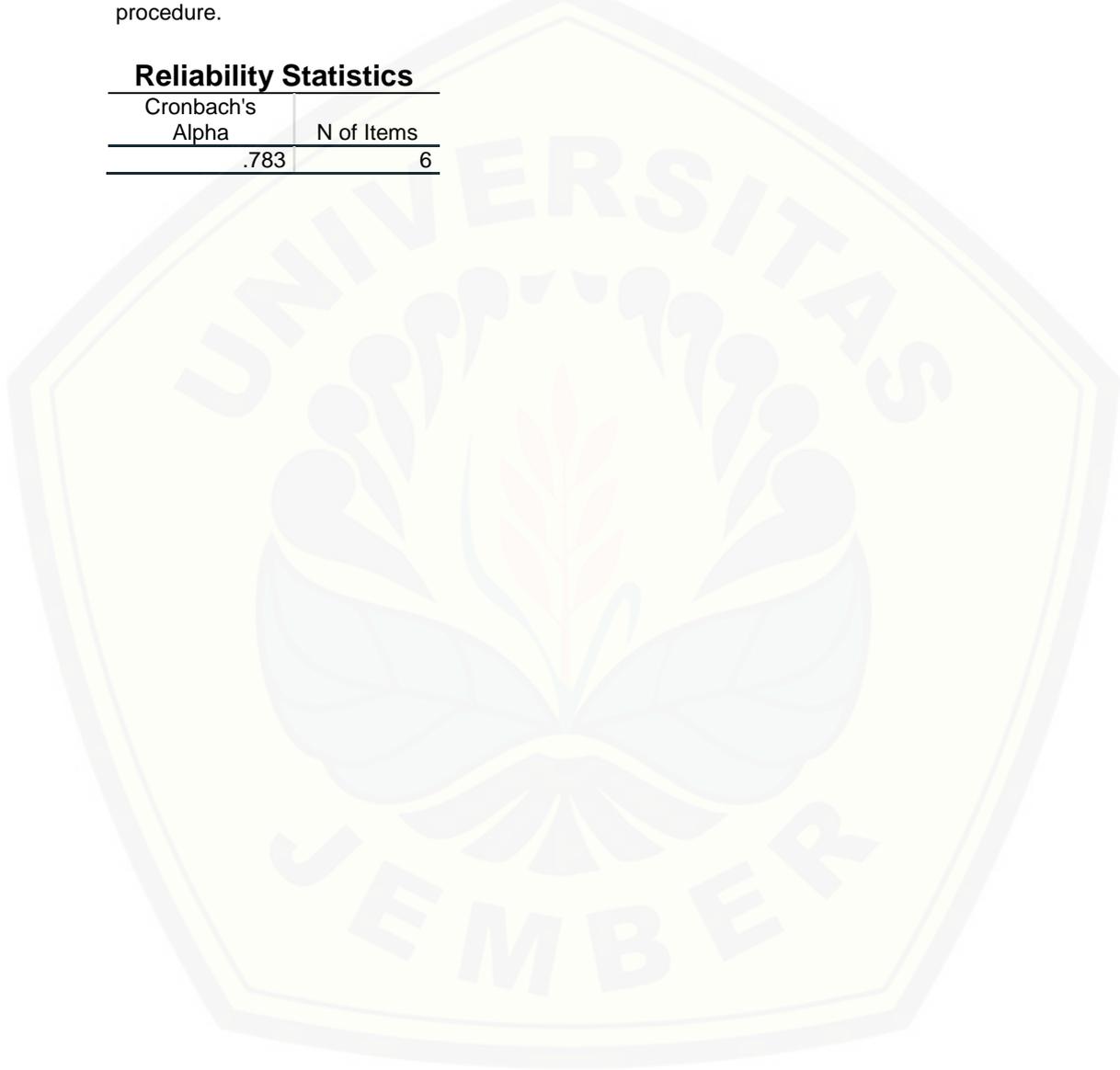
4. Variabel Kinerja Karyawan (Y) Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	74	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	74	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	6



Lampiran 5. Uji Regresi Linier Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.574 ^a	.541	.513	1.638

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

a. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177.999	3	59.333	53.017	.000 ^b
	Residual	78.339	70	1.119		
	Total	256.338	73			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.073	1.432		2.163	.000		
	X1	.116	.145	.022	2.278	.000	.421	2.421
	X2	.238	.257	.064	2.865	.000	.633	3.422
	X3	.127	.162	.052	2.217	.001	.247	2.664

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.5378911206
Most Extreme Differences	Absolute	.128
	Positive	.172
	Negative	-.523
Kolmogorov-Smirnov Z		1.571
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.073	1.432		2.163	.000		
	X1	.116	.145	.022	2.278	.000	.421	2.421
	X2	.238	.257	.064	2.865	.000	.633	3.422
	X3	.127	.162	.052	2.217	.001	.247	2.664

a. Dependent Variable: Y

c. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.272	.337		.231	.232
	X1	.045	.021	.036	.270	.346
	X2	.083	.075	.042	.284	.265
	X3	.071	.089	.073	.217	.216

a. Dependent Variable: RES2

