

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Moch. Adea Abriansyah
Bryan_baa@yahoo.com

Suwitho

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

Employee performance is very important for an organization, because it will influenced the performance of the organization. Many factors influenced the employee performance such as work environment, organizational culture, leadership style, work motivation and work discipline. This research aims to examine the influence of work environment, organizational culture and leadership style on employee performance at PT. Garam, (Persero) Surabaya. He population in this research is permanent employee of PT.Garam (Persero) Surabaya office counted 200 people and using random sampling method, sample size determined by using Slovin formula obtained sample counted 66 persons. The analysis method used is multiple linear regression analysis using SPSS (Statistical Product and Service Solutions) application tool. The results showed that the work environment variables have a positive and significant influence on employee performance. Organizational culture variable have positive and significant influence to employee performance. Leadership style variable have positive and significant influence to employee performance.

Keywords: *work environment, organizational culture, leadership style and performance employees*

ABSTRAK

Kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting bagi suatu organisasi karena akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (persero) Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT.Garam (persero) kantor Surabaya sebanyak 200 orang dan menggunakan metode random sampling, ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus slovin maka diperoleh sampel sebanyak 66 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan alat bantu aplikasi SPSS (Statistical Product and Service Solutions). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: lingkungan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Wibowo (2012:10) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang di tampilkan sesuai dengan perannya

dalam organisasi. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang di dapat, sesuai dengan standar organisasi.

Menurut Posuma (2013) Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Garam di Indonesia diproduksi oleh petani garam dan PT. Garam (Persero). Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan PT. Garam adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dapat diukur melalui kepuasan konsumen, berkurangnya jumlah keluhan dan tercapainya target yang optimal. Kinerja karyawan PT. Garam (Persero) juga dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya dan itu semua berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan dan kualitas garam olahan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah.

Lingkungan kerja tempat karyawan tersebut bekerja juga tidak kalah pentingnya di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dimana Lingkungan Kerja adalah kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Maka dari itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja karyawan, kesejahteraan karyawan, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, serta tempat ibadah). Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perkuat oleh hasil penelitian dari Potu (2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Trang (2013), budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja. Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perkuat oleh hasil penelitian dari Arianto (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perkuat oleh hasil penelitian dari Lina (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja merupakan sikap yang sangat diperlukan oleh setiap orang dalam usaha untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi. Penerapan disiplin bagi karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perkuat oleh hasil penelitian dari Sidanti (2015) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara disiplin kerja dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Menurut Potu (2013) motivasi adalah suatu usaha untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Apabila nilai ini tidak terjadi, maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Motivasi merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai.

Dari data empiris di atas peneliti menemukan lima faktor penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan, dari lima faktor tersebut peneliti melakukan mapping research, karna tidak semua faktor penyebab tersebut akan diteliti. Dan dari hasil mapping research peneliti menemukan beberapa faktor yang memiliki perbedaan atau gap yang membuat kontroversi.

Dalam penelitian Sidanti (2015) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian Potu (2013) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian Potu (2013) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian Trang (2013) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian Arianto (2013) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pada penelitian Lina (2014) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar gap research di atas maka penelitian pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masih diperlukan.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Garam (persero) Surabaya?; (2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Garam (persero) Surabaya?; (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Garam (persero) Surabaya?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

pada PT. Garam (persero) Surabaya; (2) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garam (persero) Surabaya; (3) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Garam (persero) Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:76) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Pendapat lain menyatakan lingkungan kerja adalah lingkungan di sekitar pekerjaan yang berdampak pada karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Nitisemito, 2009: 43). Dalam pengukuran lingkungan kerja di suatu perusahaan di perlukan suatu indikator. Adapun indikator dari lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011: 46) adalah: (1) Penerangan; (2) Suhu udara; (3) Suasana bising; (4) Penggunaan warna; (5) Ruang gerak yang diperlukan; (6) Keamanan kerja; (7) Hubungan karyawan.

Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2010: 2), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sulit bagi para manajer untuk mengubahnya. Menurut Wibowo (2012:76), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu: (1) Budaya diciptakan oleh pendirinya; (2) Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal; (3) Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Menurut Robbins dan Coulter (2012:52): (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*); (2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*); (3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); (4) Berorientasi kepada orang (*People orientation*); (5) Berorientasi tim (*Team orientation*); (6) Sikap agresif (*Aggressiveness*); (7) Stabilitas (*Stability*).

Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Setiap pemimpin mempunyai jenis dan karakteristik yang berbeda-beda untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang di miliki oleh bawahannya sesuai dengan pernyataan Robins (2009) yang mengidentifikasi jenis gaya kepemimpinan: (1) Gaya kepemimpinan kharismatik. Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka, (2) Gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa

adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya, (3) Gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang pemimpinannya mendelegasikan wewenang secara luas.

Kinerja Karyawan

Menurut Moeherionto (2012:69), yang menyatakan bahwa, istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Dari beberapa definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating*" atau "*performance appraisal*". Menurut Moeherionto (2012:70), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Dalam suatu pengukuran kinerja karyawan di butuhkan indikator. Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Mangkunegara 2012:85): (1) Kualitas; (2) Kuantitas; (3) Pengetahuan tentang pekerjaan; (4) Kerjasama tim; (5) Kreativitas; (6) Inovasi; (7) Inisiatif.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Sedarmayanti (2011:26) Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perkuat oleh hasil penelitian dari Budiarto dan Katini (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi tingkat kenyamanan lingkungan kerja karyawan maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

H₁: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Trang (2013), Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perkuat oleh hasil penelitian dari Wardani *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

H₂: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Tampi (2014), kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan kedalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu factor dalam peningkatan kinerja karyawan, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Dari penjelasan di atas menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perkuat oleh hasil penelitian dari Khairizah *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi pemilihan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat maka kinerja karyawan yang dihasilkan juga tinggi.

H₃: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Garam (persero) Surabaya yang berjumlah 200 orang. Dalam penelitian ini metode pengambilan sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *simple random sampling*, dimana dilakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan perusahaan dengan pengambilan sampel yang memberikan kesempatan atau peluang yang sama untuk diambil kepada setiap elemen populasi. Ukuran sample ditentukan dengan menggunakan Rumus Slovin maka sampel yang di ambil adalah sebanyak 66 orang.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Independen

Lingkungan Kerja (LK)

Lingkungan kerja merupakan semua keadaan di sekitar lingkungan kerja baik yang menyangkut aspek fisik maupun non fisik, eksternal maupun internal yang dapat mempengaruhi tugas-tugas yang di bebaskan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang terdapat di PT. Garam (persero). Adapun indikator dari lingkungan kerja menurut menurut Sedarmayanti (2011: 46) adalah: (1) Penerangan; (2) Suhu udara; (3) Suasana bising; (4) Penggunaan warna; (5) Ruang gerak yang diperlukan; (6) Keamanan kerja; (7) Hubungan karyawan.

Budaya Organisasi (BO)

Budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang ada di PT. Garam (persero) yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2012:52): (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*); (2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*); (3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); (4)

Berorientasi kepada orang (*People orientation*); (5) Berorientasi tim (*Team orientation*); (6) Sikap agresif (*Aggressiveness*); (7) Stabilitas (*Stability*).

Gaya Kepemimpinan (GK)

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan bagi PT. Garam (persero). Kepemimpinan dalam penelitian ini di pilih gaya kepemimpinan demokratis sesuai dengan pengamatan yang di lakukan oleh peneliti. Berikut adalah Indikator gaya kepemimpinan demokratis menurut Robins (2009): (1) Melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; (2) Keputusan di buat bersama; (3) Kebijakan di buat bersama; (4) Komunikasi berlangsung timbal balik; (5) Memperhatikan perasaan dalam bersikap.

Variabel Dependen

Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu (Mangkunegara 2012: 85): (1) Kualitas; (2) Kuantitas; (3) Pengetahuan tentang pekerjaan; (4) Kerjasama tim; (5) Kreativitas; (6) Inovasi; (7) Inisiatif.

TEKNIK ANALISIS DATA

Dalam penelitian kuantitatif, kegiatan analisis data terbagi menjadi dua yakni kegiatan mendeskripsikan data dan melakukan uji statistik (inferensi). Kegiatan mendeskripsikan data adalah menggambarkan data yang ada guna memperoleh bentuk nyata dari responden, sehingga lebih mudah dimengerti peneliti atau orang lain yang tertarik dengan hasil penelitian yang dilakukan. Kegiatan mendeskripsikan data dapat dilakukan dengan pengukuran statistik deskriptif.

Dalam penelitian ini, software yang digunakan adalah SPSS 23 dengan analisis data sebagai berikut:

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur tersebut (Ghozali, 2016:52). Dalam rangka menguji validitas, dapat digunakan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk, yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut sudah valid sebagai pembentuk indikator.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47). Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji Cronbach's Alpha, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka instrumen penelitian reliabel. Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,6 maka instrumen penelitian tidak reliabel (Ghozali, 2016:48).

Menentukan Persamaan Regresi

Analisis regresi adalah teknik statistika yang berguna untuk memeriksa dan memodelkan hubungan diantara variabel-variabel. Regresi berganda sering kali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang mengakibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan. Metode analisis ini menggunakan program SPSS (*Statistic Product and Service Solution*). Adapun bentuk persamaannya yaitu :

$$KK = a + b_1LK + b_2BO + b_3GK + e$$

KK = Koefisien kinerja karyawan

a = Konstanta

b₁ = Koefisien lingkungan kerja

b₂ = Koefisien budaya organisasi

b₃ = Koefisien gaya kepemimpinan

LK = Variabel lingkungan kerja

BO = Variabel budaya organisasi

GK = Variabel gaya kepemimpinan

e = Standart Error

Uji Asumsi Klasik

Suatu persamaan regresi linear harus bersifat *best linear unbiased estimator* (BLUE), artinya bahwa pengambilan keputusan melalui uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang tidak bias sebagaimana yang dimaksud, maka harus memenuhi beberapa asumsi klasik dasar sebagai berikut.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam uji normalitas ada dua cara mendeteksi apakah model variabel independen dan variabel dependen terdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2016:154).

Pada uji statistik yang digunakan adalah uji statistik non-parametrik Komogorov-Smirnov (K-S). Jika hasil *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikansi diatas 0,05 maka data residual terdistribusi dengan normal. Namun, jika hasil Kolmogoro-Smirnov menunjukkan nilai signifikan dibawah 0,05 maka data residual terdistribusi tidak normal. Sedangkan, pada uji grafik dapat dikatakan normal apabila dalam probability plot pada penyebaran titik-titik disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal tersebut. Pedoman yang digunakan untuk pengambilan kesimpulan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016:156): (1) Apabila $p < 0,10$ maka data tidak terdistribusi secara normal; (2) Apabila $p > 0,10$ maka data terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independent (Ghozali, 2016:103). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi, digunakan kriteria: (1) Jika antar variabel independent ada korelasi yang cukup tinggi yaitu diatas 0,95 maka

dinyatakan ada multikolinearitas; (2) Jika nilai tolerance $\leq 0,10$ dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) ≥ 10 , maka dinyatakan ada multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2016:134). Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi adanya homo atau heteroskedastisitas dengan melihat grafik Scatterplot. Ciri adanya heteroskedastisitas adalah adanya pola titik-titik tertentu yang teratur, begitu juga sebaliknya, jika tidak ada pola titik-titik tertentu yang teratur (menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y) maka hal itu menandakan terjadi homoskedastisitas.

Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit)

Uji F

Uji kelayakan model bertujuan untuk mengetahui ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual (Ghozali, 2016:95). Pengujian dilakukan dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan model penelitian adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016:99):(1) Jika nilai signifikansi F $> 0,05$ maka model penelitian dikatakan tidak layak digunakan; (2) Jika nilai signifikansi F $< 0,05$ maka model penelitian dikatakan layak digunakan.

Analisis Koefisien Korelasi (R)

Analisis koefisien korelasi (R) adalah koefisien yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan dari variabel bebas yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Rentang nilai yang berlaku adalah 0 dan 1 dengan kriteria sebagai berikut: (1) Jika R = 1 atau mendekati 1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat atau positif atau searah; (2) Jika R = -1 atau mendekati -1, berarti berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat namun arahnya negatif atau berbalik arah; (3) Jika R = 0 atau mendekati 0, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat lemah atau tidak memiliki hubungan sama sekali.

Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²) adalah analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan model regresi yang digunakan dalam menjelaskan variasi variabel dependent (Ghozali, 2016:95). Untuk mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi berganda peneliti menggunakan perhitungan melalui SPSS v.23, dengan ketentuan sebagai berikut: (1) Jika nilai R² = 1 atau mendekati 1, hal itu berarti semakin kuat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat; (2) Jika nilai R² = 0 atau mendekati 0, hal itu berarti semakin lemah kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji Hipotesis

Uji t

Uji t pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (individual) dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2016:97). Cara melakukan uji t adalah (a) Ha diterima: jika nilai signifikan $< 0,05$ berarti ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. (b) H₀ ditolak: Jika nilai signifikan $> 0,05$ berarti ada pengaruh tidak signifikan secara parsial antara variabel independen dengan variabel dependen.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner, apakah item pada kuesioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur (Ghozali, 2016:52). Dalam rangka menguji validitas, dapat digunakan koefisien korelasi yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut sudah valid sebagai pembentuk indikator.

Berdasarkan data dari Tabel 1, dapat dilihat bahwa nilai semua signifikansi dari masing-masing pernyataan bernilai lebih kecil dari pada nilai α yaitu 0,05. Hal ini berarti semua pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja dinyatakan valid dan relevan.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Instrumen Lingkungan kerja (LK)

Pernyataan	Signifikansi	$\alpha = 0,05$	Pearson Corelation	Keterangan
LK1	0,022	0,05	0,282	Valid
LK2	0,000	0,05	0,496	Valid
LK3	0,000	0,05	0,588	Valid
LK4	0,000	0,05	0,515	Valid
LK5	0,001	0,05	0,404	Valid
LK6	0,000	0,05	0,484	Valid
LK7	0,001	0,05	0,396	Valid

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi (BO)

Pernyataan	Signifikansi	$\alpha = 0,05$	Pearson Corelation	Keterangan
BO1	0,000	0,05	0,713	Valid
BO2	0,000	0,05	0,667	Valid
BO3	0,000	0,05	0,671	Valid
BO4	0,000	0,05	0,636	Valid
BO5	0,000	0,05	0,825	Valid
BO6	0,000	0,05	0,635	Valid
BO7	0,000	0,05	0,566	Valid

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Kemudian berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 2, seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dinyatakan valid, karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi adalah valid.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan (GK)

Pernyataan	Signifikasnsi	$\alpha = 0,05$	Pearson Corelation	Keterangan
GK1	0,000	0,05	0,563	Valid
GK2	0,000	0,05	0,523	Valid
GK3	0,000	0,05	0,635	Valid
GK4	0,002	0,05	0,382	Valid
GK5	0,005	0,05	0,339	Valid

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Kemudian berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 3, seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan juga dinyatakan valid, karena nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan bernilai lebih kecil dari 0,05.

Kemudian berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4, seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan juga dinyatakan valid, karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (KK)

Pernyataan	Signifikansi	$\alpha = 0,05$	Pearson Corelation	Keterangan
KK 1	0,000	0,05	0,513	Valid
KK 2	0,000	0,05	0,573	Valid
KK 3	0,002	0,05	0,367	Valid
KK 4	0,007	0,05	0,330	Valid
KK 5	0,004	0,05	0,349	Valid
KK 6	0,004	0,05	0,354	Valid
KK 7	0,004	0,05	0,353	Valid

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel penelitian yang digunakan bersifat reliabel dan akan menghasilkan data yang konsisten dari waktu ke waktu. Intrumen yang reliabel adalah intrumen dengan nilai *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2016:43), hasil perhitungan untuk uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,659	8	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi	0,768	8	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,655	6	0,6	Reliabel
Kinerja karyawan	0,635	8	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Dari Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* semua variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 hal itu menandakan bahwa semua pernyataan yang digunakan pada penelitian ini bersifat reliabel dan akan menghasilkan data konsisten dari waktu ke waktu.

Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk:

$$KK = a + b_1LK + b_2BO + b_3GK + e$$

Kinerja karyawan (KK) merupakan variabel *dependent* yang akan dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja (LK), budaya organisasi (BO), dan gaya kepemimpinan (GK) sebagai variabel *independent*nya. Sedangkan e merupakan variabel bebas lainnya yang tidak diidentifikasi dalam model penelitian ini. Koefisien a, b₁, b₂, dan b₃ merupakan nilai dari *unstandardized coefficient* dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6
Koefisien Model Regresi Linear Berganda
Coefficient^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.968	.319		3.038	.003
LK	.615	.077	.671	8.008	.000
BO	.074	.036	.160	2.091	.041
GK	.118	.057	.170	2.056	.044

a. Dependent Variabel: KK

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda untuk penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

$$kk = 0,968 + 0,615LK + 0,074BO + 0,118GK + e$$

Selanjutnya deskripsi dari tiap koefisien akan dijelaskan dengan analisis sebagai berikut:

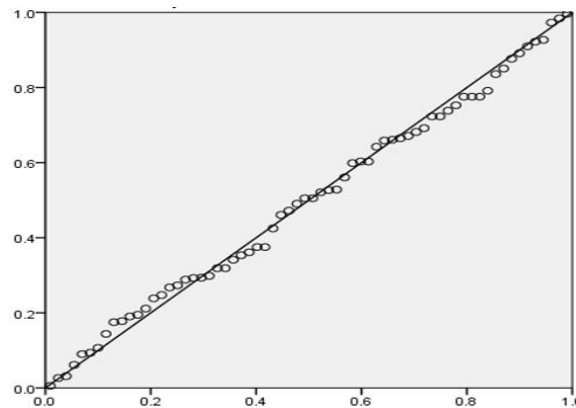
- 1) Konstanta (0,968)
Konstanta merupakan nilai dari variabel terikat (kinerja karyawan) jika seluruh variabel bebas (lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan) bernilai tetap. Dalam hal ini nilai dari kinerja karyawan sebesar 0,968. Konstanta yang bernilai positif menunjukkan bahwa jika variabel bebas lingkungan kerja (LK), budaya organisasi (BO), dan gaya kepemimpinan (GK) bernilai tetap atau konstan, maka variasi perubahan variabel terikat kinerja karyawan (KK) cenderung positif.
- 2) Koefisien Variabel Lingkungan Kerja (0,615)
Koefisien untuk variabel lingkungan kerja bernilai positif, hal itu berarti lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,615 dan bersifat searah, jika lingkungan kerja naik maka kinerja karyawan akan naik begitu juga sebaliknya.
- 3) Koefisien Variabel Budaya Organisasi (0,074)
Koefisien untuk variabel budaya organisasi bernilai positif, hal itu berarti budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,075 dan bersifat searah, jika budaya organisasi naik maka kinerja karyawan akan naik begitu juga sebaliknya.
- 4) Koefisien Variabel Gaya Kepemimpinan (0,118)
Koefisien untuk variabel gaya kepemimpinan bernilai positif, hal itu berarti gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,118 dan bersifat searah, jika gaya kepemimpinan naik maka kinerja karyawan akan naik begitu juga sebaliknya.

Uji Asumsi Klasik

Suatu persamaan regresi linear harus bersifat *best linear unbiased estimator* (BLUE), artinya bahwa pengambilan keputusan melalui uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang tidak bias sebagaimana yang dimaksud, maka harus memenuhi beberapa asumsi klasik dasar sebagai berikut.

Uji Normalitas

Model regresi linear yang normal atau berdistribusi normal apabila jika gambar titik-titik data pada grafik normal probability plots menyebar disekitar garis diagonal dan nilai signifikansi one-sample Kolmogorov-Smirnov test bernilai $> 0,05$. Berdasarkan Gambar 1, terlihat bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal, hal itu berarti bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi normal.



Sumber : Data primer, diolah (2018)
 Gambar 1
 Grafik Normal Probability Plots

Tabel 7
 Hasil Uji Normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov test*

		<i>Standardized Residual</i>
N		66
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.13936556
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.052
	<i>Positive</i>	.052
	<i>Negative</i>	-.048
<i>Test Statistic</i>		.052
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 7, didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,200 dan nilai tersebut jauh lebih besar dari 0,05. Dari hasil pendekatan grafik dan pendekatan statistik menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria normalitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independent dan variabel dependent dalam penelitian ini, telah terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent. Model regresi yang baik adalah model regresi dimana antar variabel independentnya tidak ada korelasi (Ghozali, 2016:103). Model menunjukkan adanya multikolinearitas jika:

- 1) Tingkat korelasi $> 95\%$
- 2) Nilai Tolerance $< 0,1$ dan nilai VIF > 10 .

Selanjutnya pada Tabel 8 berikut ini, akan ditunjukkan hasil dari uji multikolinearitas dalam penelitian ini.

Tabel 8
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Correlations	Collinearity Statistic	
	Zero-Order	Tolerance	VIF
(Constant)			
LK	.778	.790	1.265
BO	.327	.952	1.051
GK	.483	.810	1.234

a. Dependent Variable : KK

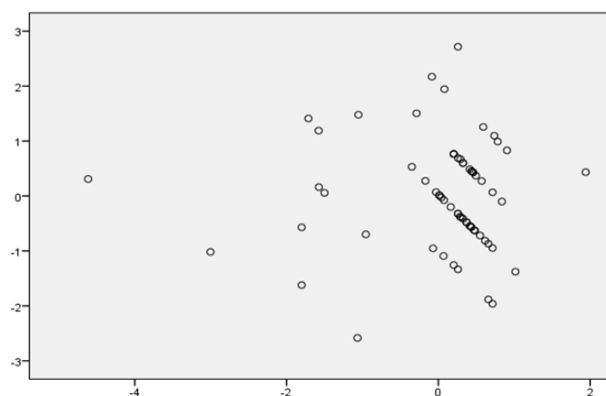
Sumber : Data primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan yang tertulis pada Tabel 8, nilai tolerance semua variabel independent bernilai lebih dari 0,1 sedangkan nilai VIF semua variabel independent bernilai kurang dari 10, dan nilai korelasi variabel kurang dari 95% maka dapat dikatakan dalam penelitian ini tidak terjadi korelasi antar variabel independent atau tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016:134). Untuk mendeteksi adanya homo/heteroskedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik Scatterplot. Jika titik-titik tidak membentuk suatu pola yang jelas atau menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, hal itu menandakan homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat bahwa titik-titik tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu, hal ini menandakan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.



Sumber : Data primer, diolah (2018)

Gambar 2
Grafik Scatterplot

Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit)

Uji F

Uji kelayakan model bertujuan untuk mengetahui ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual (Ghozali, 2016:95). Pengujian dilakukan dengan taraf

signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan model penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi $F > 0,05$, maka model penelitian dikatakan tidak layak digunakan.
- b. Jika nilai signifikansi $F < 0,05$, maka model penelitian dikatakan layak digunakan.

Tabel 9
Hasil Uji Kelayakan Model
ANNOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	2.410	3	.803	39.447	.000 ^b
Residual	1.262	62	.020		
Total	3.672	65			

a. Dependent Variable : KK

b. Predictors : Constant, GK, BO, LK

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 9, didapatkan nilai signifikansi F sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 hal ini membuktikan bahwa model regresi dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Analisis Koefisien Korelasi (R)

Analisis koefisien korelasi (R) adalah koefisien yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan dari variabel bebas yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Hasil dari analisis koefisien korelasi (R) dapat dilihat dari Tabel 10 berikut.

Tabel 10
Hasil Uji Analisis Koefisien
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.656	.640	.143

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Dari Tabel 10 didapatkan nilai R sebesar 0,810 nilai tersebut mendekati 1 (satu), hal ini berarti bahwa hubungan variabel bebas yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah sangat erat dan positif atau berjalan searah.

Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²) adalah analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan model regresi yang digunakan dalam menerangkan variasi variabel dependent (Ghozali, 2016:95). Hasil dari analisis koefisien determinasi (R²) dapat dilihat dari Tabel 10.

Dari Tabel 10 didapatkan nilai R² sebesar 0,656. Tetapi karena penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda, maka untuk mengetahui tingkat korelasi atau pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, digunakan nilai dari Adjusted R Square (Ghozali, 2016:95). Dari tabel tersebut didapatkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,640 atau 64%. Hal ini berarti bahwa sebanyak 64% variabel bebas yaitu lingkungan kerja,

budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel terikat kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 36% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut dimasukkan dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis (t-test) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2016:171). Teknik uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji parsial (t test). Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent. Pengaruh tersebut diketahui dengan melihat nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansi variabel $< 0,05$, maka variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, begitu juga sebaliknya jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat. Perhitungan t-test dapat dilihat pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11
Hasil Uji Parsial (t-test)

Variabel	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Alpha (α)	Keterangan
	B	Std. Error				
LK	.615	.077	8.008	.000	0,05	Signifikan
BO	.074	.036	2.091	.041	0,05	Signifikan
GK	.118	.057	2.056	.044	0,05	Signifikan

a. Dependent Variabel: KK

Sumber : Data primer, diolah (2018)

Berdasarkan pada Tabel 11, analisis uji parsial adalah sebagai berikut :

- a. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
Hasil uji parsial menunjukkan bahwa nilai signifikansi lingkungan kerja (LK) sebesar 0,000 lebih kecil dari pada 0,05. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis pertama yaitu lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima, karena nilai signifikansi lingkungan kerja lebih kecil dari pada nilai alpha, dengan kata lain secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Garam (persero) Surabaya.
- b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Hasil uji parsial menunjukkan bahwa nilai signifikansi budaya organisasi (BO) sebesar 0,041 lebih kecil dari pada 0,05. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis kedua yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima, karena nilai signifikansi budaya organisasi lebih kecil dari pada nilai alpha, dengan kata lain secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Garam (persero) Surabaya.
- c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
Hasil uji parsial menunjukkan bahwa nilai signifikansi gaya kepemimpinan (GK) sebesar 0,044 lebih kecil dari pada 0,05. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ketiga yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima, karena nilai signifikansi gaya kepemimpinan lebih kecil daripada nilai alpha, dengan kata lain secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT.Garam (persero) Surabaya.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja (LK) Terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini, senada dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan di sekitar pekerjaan yang berdampak pada karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Nitisemito, 2009: 43). Kemampuan, kreatifitas, dan kecakapan yang dimiliki karyawan tidak ada artinya jika tidak diikuti dengan lingkungan kerja yang baik.

Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti *et al.* (2014), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja merupakan suatu kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Maka dari itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja karyawan, kesejahteraan karyawan, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, serta tempat ibadah) harus diterapkan pada PT.Garam (persero) Surabaya, sehingga jika semua kebutuhan ini terpenuhi, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT.Garam (persero) Surabaya.

Pengaruh Budaya Organisasi (BO) Terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini, senada dengan Sutrisno (2010: 2) yang menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Jadi, jika diperusahaan tidak adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan, maka dapat dipastikan kinerja karyawan tidak akan maksimal. Apabila di perusahaan terdapat kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2013), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian budaya organisasi harus diterapkan kepada karyawan PT.Garam (persero) Surabaya dengan diterapkannya budaya organisasi diperusahaan tersebut, maka kinerja karyawan pada PT.Garam (persero) Surabaya dapat ditingkatkan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (GK) Terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini, senada dengan teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Zainal dan Rivai, 2014:42). Apabila pimpinan perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang tepat, maka akan membawa perubahan kehidupan karyawannya menjadi lebih baik lagi, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan akan memberikan kemampuannya secara maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Roscahyo (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada PT.Garam (persero) Surabaya harus mempercayai karyawan, pengambilan keputusan yang dibuat harus bersama, komunikasi berlangsung harus timbal balik, serta harus memperhatikan perasaan dalam bersikap kepada karyawan. Jika semua hal ini telah dilakukan oleh pimpinan PT.Garam (persero) Surabaya kepada karyawan, maka kinerja karyawan akan dapat meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka simpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan apabila lingkungan kerja yang diberikan kepada karyawan PT.Garam (persero) Surabaya ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, (2) Bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan apabila budaya organisasi yang diterapkan kepada karyawan PT.Garam (persero) Surabaya ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, (3) Bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan apabila gaya kepemimpinan demokratis PT.Garam (persero) Surabaya ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Saran

Saran Bagi PT.Garam (Persero) Surabaya: (1) Disarankan bagi perusahaan terutama kepada pimpinan agar lebih meningkatkan lingkungan kerjanya lagi agar kinerja karyawan dapat meningkat, (2) Disarankan bagi perusahaan supaya menerapkan budaya organisasi kepada para karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat, (3) Disarankan kepada pimpinan PT.Garam (persero) Surabaya meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Saran Bagi Penelitian Selanjutnya: Penelitian ini dilakukan pada PT.Garam (persero) yang terbatas hanya pada kantor Surabaya, sehingga untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan seluruh komponen yang ada pada populasi sehingga dapat menilai seberapa besar kinerja karyawan, dan juga untuk menambahkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang belum sempat dimasukkan dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Arianto, D. A. N. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia* 9(2): 191-200.
- Katini, A. dan A. A. T. Budianto. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah Jakart. *Jurnal Ilmiah* 3(1): 100-124.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Edisi Tujuh. BP Universitas Diponegoro.Semarang.
- Khairizah, A., I. Noor. dan A. Suprpto. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik* 3(7): 1268-1272.
- Lina, D. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reword Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis* 14(1): 77-97.
- Mangkunegara, A. P. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketiga. Remaja Rosdakarya. Bandung.

- Moeharionto. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kopetensi*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Nitisemito, A. S. 2009. *Manajemen Personalialia*. Edisi Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Posuma, C. O. 2013. Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbuang Manado. *Jurnal EMBA* 1(4): 646-656.
- Potu, A. 2013. Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA* 1(4): 1208-1218.
- Rahmawanti, N. P., B. Swasto. dan A. Prasetya. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utaman). *Jurnal Administrasi Bisnis* 8(2): 1-9.
- Robbins, S. P. 2009. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Gramedia. Jakarta.
- _____ dan Coulter. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roscahyo, A. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo. *Jurnal Ilmu dan Riset* 2(12): 1-16.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Sidanti, H. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA* 9(1): 44-53.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Kencana. Jakarta.
- Tampi, B. J. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Jurnal Acta Diurna* 3(4): 1-20.
- Thoha, M. 2013. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Trang, D. S. 2013. Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA* 1(3): 208-216.
- Wardani, R. K., M. D. Mukzam, dan Y. Mayowan. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis* 31(1): 58-65.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta.
- Zainal, dan V. Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Depok.