

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Muhammad Royhan Hardhiansyah**

*royhanalera@yahoo.com*

**Heru Suprihadi**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to determine the influence of transformational leadership, work environment and job satisfaction to the performance of employees at PT. Jago Diesel Surabaya. This research is causal method, the sample collection has been done by using non-probability sample. The data is the primary data which has been obtained by issuing questionnaires. The analysis technique has been carried out by using multiple linear regressions analysis. The population is all employees of PT. Jago Diesel Surabaya, 50 respondents have been selected as samples. Based on the result of the feasibility test model, it has been found that the independent variables which consist of transformational leadership, work environment and job satisfaction have significant influence to the performance of employees. Meanwhile, the result of the hypothesis test shows that transformational leadership, work environment and job satisfaction have significant and positive influence to the performance of employees. Based on the above analysis it can be concluded that to retain the performance of employees in the future which is related to transformational leadership and work environment, it is recommended to conduct a research outside the variables which have been used in this research or to combine one of the variables in this research.*

*Keywords: Transformational leadership, work environment, job satisfaction, employee performance.*

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jago Diesel Surabaya. Jenis penelitian ini metode *causal*, pengambilan sampel *nonprobability sampling*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jago Diesel Surabaya, jumlah sampel sebesar 50 responden. Berdasarkan hasil Uji kelayakan model diketahui bahwa variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan untuk mempertahankan kinerja karyawan dimasa depan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini ataupun mengkombinasikan salah satu variabel dalam penelitian ini.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan

### PENDAHULUAN

Dengan semakin pesatnya perkembangan lingkungan bisnis yang terjadi dalam era globalisasi, perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan baik agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh adanya sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan menjadi salah satu aset penting bagi suatu perusahaan,

karena dengan keberadaan karyawan yang berkompeten akan membawa perusahaan mencapai tujuannya.

Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Bagi karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, mereka dapat memahami hal yang menjadi tanggung jawabnya. Pencapaian hasil karyawan juga tidak terlepas dari adanya seorang pemimpin yang mampu mengarahkan karyawannya dalam perusahaan. Kompetensi karyawan tercipta karena adanya kepemimpinan yang efektif. Efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi pengikut. Efektivitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya (Yukl, 2008:5). Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik yang dimiliki bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan dalam perusahaan.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Penerapan kepemimpinan yang tepat akan memberikan hasil akhir berupa peningkatan kinerja, hal ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Seorang pemimpin transformasional dapat membawa perubahan besar baik dalam diri seorang pengikut maupun organisasi. Tidak hanya kepemimpinan yang perlu diperhatikan, namun lingkungan kerja yang nyaman menjadi hal yang harus dipertimbangkan. Menurut Nitisemito (2002:183) lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Menurut (Ginjar, 2012:13) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Handoko (2011:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan tercipta dari persepsi karyawan dalam merasakan puas atau tidak puas atas hasil yang diterima dari apa yang telah mereka kerjakan.

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja karyawan menjadi penentu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika kinerja karyawan baik maka perusahaan akan mencapai hasil yang terbaik.

Menurut Doelhadi (2011), lingkungan kerja merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai sangat peduli sekali dengan lingkungan kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti kondisi

kantor yang bersih, penerangan yang memadai, ventilasi cukup, hubungan antar pegawai yang harmonis, kepemimpinan yang baik, dsb, akan menimbulkan perasaan puas pada pegawai, sehingga pegawai akan merasa betah dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Organisasi harus mengusahakan agar pegawainya dapat berpandangan positif terhadap lingkungan kerjanya, karena lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya? (2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya? Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya

## TINJAUAN TEORETIS

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan identik dengan pengaruh seorang sosok yang mampu menggerakkan massa atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan itu sendiri. Artinya pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Kepemimpinan setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman kegiatan yang sudah dilakukannya, *background* keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya. Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang di inginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan tersebut (Safaria, 2004: 4). Menurut Safaria (2004:62) Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan. Menurut Robbins, (2008:472), Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Pemimpin yang transformasional ini lah yang harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri. Komunikasi harus selalu dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam penyampaian visi yang akan dikemukakan. Menurut Yukl (2008:305) tingkat seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungan efek kepemimpinan terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap

pemimpin dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan.

Dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menafsirkan dan mengelaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara benar. Dalam arti, bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas.

Sementara menurut Harsiwi (2003:214) melalui kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin akan melakukan stimulasi intelektual. Berdasarkan uraian di atas kerangka perilakunya adalah: (1) Inovatif. (2) Profesionalisme. (3) *Self assessment*. (4) Mengembangkan ide baru. (5) Kepemimpinan kolektif. (6) Kreatif. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik. Menurut Safaria (2004:63) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif, antara lain: (1) Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan. (2) Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko. (3) Pemimpin percaya pada orang-orang. (4) Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai. (5) Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*). (6) Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian. (7) Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja (*the work environment*) adalah sumber daya dan situasi yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan. Tempat atau lingkungan kerja dalam perusahaan akan mempengaruhi terhadap pekerjaan karyawan. Lingkungan kerja yang buruk akan menyebabkan karyawan merasa terganggu dalam pekerjaannya dan akan menyebabkan turunnya kinerja karyawan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Nitisemito (2002:183) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedangkan Sedarmayanti (2013:1) mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Nitisemito (2002: 109) mengemukakan lingkungan kerja adalah segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Pendapat lain mengatakan lingkungan kerja adalah keadaan fisik dimana seseorang melakukan tugas kewajibannya sehari-hari termasuk kondisi ruang yaitu baik

dari kantor maupun pabrik (Siagian, 2011:139). Lingkungan kerja merupakan keadaan dimana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedarmayanti (2012:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi 2 yakni: lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan Kerja Fisik merupakan lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai. Sedangkan lingkungan kerja non fisik, merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Sedangkan Nitisemito (2002:171) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai Sedarmayanti (2012:31). Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (2002: 110) dikemukakan bahwa beberapa faktor fisik (material) yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu pewarnaan, kebersihan, penerangan, ventilasi udara, musik, keamanan dan kebisingan. Adapun indikator dari lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002: 110) adalah sebagai berikut : suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, ruang gerak, dan hubungan karyawan. Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2012:46) adalah: penerangan, suhu udara, suara bising, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja, hubungan karyawan.

### **Teori Kepuasan Kerja**

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawryer yang dikenal dengan *equity model theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang/tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Teori kepuasan kerja terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang lebih suka

menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Menurut Mangkunegara (2011: 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Hasibuan (2010: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2011:120) mengatakan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: Faktor Karyawan dan Faktor Pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja. Menurut Robbins (2008: 102) menyatakan, kajian terhadap bukti menunjukkan empat faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan yaitu: (1) Kerja yang secara mental menantang. (2) Imbalan yang setimpal. (3) Rekan sekerja yang mendukung. Ada lima dimensi karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respon afektif (Wibowo, 2012: 142). Kelima dimensi tersebut adalah: (1) Pekerjaan itu sendiri. (2) Pendapatan atau gaji. (3) Kesempatan promosi. (4) Pengawasan (*supervisi*). (5) Rekan kerja.

### **Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2010: 94) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya. Mangkunegara (2011: 67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu: (1) Kemampuan. (2) Motivasi.

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menilai kinerja karyawan. Indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2011) adalah sebagai berikut: (1) Mampu meningkatkan target pekerjaan. (2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. (3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan. (4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. (5) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan. Penilaian kinerja menurut Nawawi (2010) dapat dijelaskan dalam beberapa versi, yaitu: (1) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja. Handoko (2011) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu: (1) Penilaian berdasarkan hasil. (2) Penilaian berdasarkan perilaku. (3) Penilaian berdasarkan *judgement*.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan

kinerja. Untuk mencapai tujuan dari organisasi, karyawan harus mengesampingkan tujuan pribadinya atau setidaknya memiliki sebagian tujuan untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dalam konteks organisasi, sifat kinerja adalah ditentukan oleh organisasi itu sendiri. Karyawan merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang baik memahami pentingnya karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dan memotivasi para untuk mencapai tujuan. Untuk memiliki organisasi yang efektif, karyawan dalam organisasi harus terinspirasi untuk berinvestasi diri dalam organisasi selain itu karyawan harus dirangsang sehingga mereka bisa lebih efektif. Maka organisasi yang efektif memerlukan kepemimpinan yang efektif.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Nitisemito (2002:183), menjelaskan bahwa kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena kalau karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Dan hal ini sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya.

### **Perumusan Hipotesis**

Perumusan hipotesis merupakan bagian dari langkah dalam suatu penelitian. Tetapi perlu diketahui bahwa tidak setiap penelitian harus merumuskan hipotesisi. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan (Sugiyono, 2009 : 64) seperti dibawah ini yaitu :

- H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya.
- H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya.
- H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kausal yaitu sebuah metode untuk menemukan kebenaran yang juga merupakan sebuah pemikiran kritis (*kritikal thinking*) penelitian meliputi pemberian definisi dari redefinisi terhadap masalah, memformulasikan hipotesis atau jawaban sementara. Penelitian ini menggunakan *survey* karena menyebarkan kuesioner untuk memperoleh data primer pada obyek penelitian. Menurut Santoso (2010:112) penelitian survei merupakan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan datanya sedangkan pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penelitian secara kuantitatif, yaitu penelitian yang memfokuskan pada pengujian hipotesis dengan metode statistik yaitu model regresi berganda. Populasi dan sampel diperlukan dalam sebuah penelitian untuk mengumpulkan data dari variabel yang diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009:29). Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian produksi yang berjumlah 73 orang pada PT. Jago Diesel Surabaya.

### Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 2009:29). Dalam menentukan sampel diperlukan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Sehingga dari jumlah populasi sebanyak 73 karyawan yang dibulatkan menjadi 70 karyawan, peneliti mengambil sampel sebesar 50 orang. Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik simple random sampling (metode sampel acak sederhana), yaitu dengan metode pemilihan sampel di mana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Caranya adalah dengan menggunakan kupon dengan kode karyawan di dalamnya, kemudian diacak atau dikocok. Selanjutnya, diambil sejumlah 50 kupon sebagai sampel yang dipilih.

### Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu sumber data yang dikumpulkan secara langsung dari obyek yang diteliti. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti terhadap obyek yang diteliti, dan data primer tersebut diperoleh dari hasil dilakukannya wawancara. Peneliti melakukan observasi pendahuluan guna mendapat data, informasi, dan gambaran mengenai obyek penelitian. Selain itu juga mempelajari per-masalahan yang akan diteliti guna menetapkan fokus penelitian, dan memilih informan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup.

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2009). Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini perlu diidentifikasi terlebih dahulu agar tidak terdapat perbedaan cara pandang terhadap variabel

penelitian. Adapun variabel yang diidentifikasi adalah sebagai berikut: (1) Variabel dependen, yaitu : kepemimpinan transformasional (KT) dan lingkungan kerja (LK). Variabel independen, yaitu : kinerja karyawan (KK)

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan transformasional (KT), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya. Indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah: (a) Kemampuan manajer dalam memberikan visi dan rasa atas misi sehingga menanamkan kebanggaan meraih penghormatan dan kepercayaan. (b) Kemampuan manajer mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana. (2) Lingkungan kerja (LK), Lingkungan kerja merupakan keadaan dimana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun indikator dari lingkungan kerja menurut Nitisemito (2002:110) adalah sebagai berikut: (a) Suhu Udara. (b) Kebersihan tempat kerja. (c) Ruang gerak. (d) Hubungan karyawan. (3) Kepuasan kerja (KP), Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pekerjaan itu sendiri adalah terkait dengan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan serta memberikan tantangan kepada karyawan. Pendapatan atau gaji adalah sejumlah upah yang diterima dimana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding dengan orang lain dalam organisasi. Adapun indikator dari kepuasan kerja antara lain: (a) Gaji. (b) Rekan kerja. (c) Atasan. (4) Kinerja karyawan (KK), Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya. Indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja karyawan antara lain: (a) Kuantitas. (b) Kualitas. (c) Ketepatan Waktu.

## **Teknik Analisis Data**

### **Uji Instrumen**

Uji validitas, tujuan dari uji validitas data adalah untuk melihat apakah variabel atau pertanyaan yang diajukan mewakili segala informasi yang seharusnya diukur atau validitas menyangkut kemampuan suatu pertanyaan atau variabel dalam mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis  $r$  produk moment. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari pada nilai kritis maka suatu pertanyaan dianggap valid Ghazali (2009:135). Uji reliabilitas, uji reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban yang diperoleh dari pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat cronbach alpha. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha masing-masing variabel lebih dari 60 % atau 0,6 maka penelitian ini dikatakan reliabel Ghazali (2009: 42).

### Uji Asumsi Klasik

Pengujian model regresi berganda dalam menguji variabel independen yang digunakan memprediksi variabel dependen dan menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan penyimpangan asumsi klasik. (1) Uji normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan plot probabilitas normal (*Normal probability plot*) untuk menguji kenormalitasan jika penyebaran data (titik) disekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas. (2) Uji multikolinearitas, untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, maka dilakukan dengan membandingkan nilai  $R^2$  dengan nilai t-test untuk masing-masing variabel independen. Kolinearitas sering kali diduga jika  $R^2$  tinggi (antara 0,7 dan 1) dan ketika korelasi derajat nol juga tinggi, tetapi tidak satu pun atau sangat sedikit koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t-test yang konvensional Ghozali (2009:166). (3) Uji heterokedastisitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda yaitu model regresi untuk menganalisis lebih dari satu variabel independen. Persamaan regresi yang dirumuskan berdasarkan hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 KT + \beta_2 LK + \beta_3 KP$$

Keterangan:

KK	: Kinerja karyawan
$\alpha$	: Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	: Koefisien variabel bebas
KT	: Kepemimpinan transformasional
LK	: Lingkungan kerja
KP	: Kepuasan karyawan

### Uji Kelayakan Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari goodness of fitnya. Secara statistik, setidaknya *goodness of fit* dapat diukur dari nilai determinasi ( $R^2$ ), nilai statistik F dan nilai uji statistik t. Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Uji F yaitu untuk menguji pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, digunakan Uji F dengan menggunakan taraf signifikansi 5%. Adapun kriteria pengujian secara simultan dengan tingkat *level of signifikan*  $\alpha = 5\%$  yaitu sebagai berikut: (a) Jika nilai signifikansi  $F > 0,05$  maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. (b) Jika nilai signifikansi  $F \leq 0,05$  maka model penelitian dapat dikatakan layak. (2) Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ), koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2009:100).

## Uji t

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi-variabel terikat (Kuncoro, 2009:97). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance* level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. (2) Jika nilai signifikansi  $t \leq 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk melihat apakah variabel atau pertanyaan yang diajukan mewakili segala informasi yang seharusnya diukur atau validitas menyangkut kemampuan suatu pertanyaan atau variabel dalam mengukur apa yang harus diukur. Hasil dari Uji Validitas yang nampak pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Corrected Item-total Correlation (R Hitung)	$r_{\text{tabel}}$	Ket
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT <sub>1.1</sub>	0,825	0,275	Valid
	KT <sub>1.2</sub>	0,800	0,275	Valid
Lingkungan Kerja (LK)	LK <sub>2.1</sub>	0,357	0,275	Valid
	LK <sub>2.2</sub>	0,578	0,275	Valid
	LK <sub>2.3</sub>	0,772	0,275	Valid
	LK <sub>2.4</sub>	0,608	0,275	Valid
Kepuasan Karyawan (KP)	KP <sub>3.1</sub>	0,752	0,275	Valid
	KP <sub>3.2</sub>	0,422	0,275	Valid
	KP <sub>3.3</sub>	0,671	0,275	Valid
Kinerja Karyawan (KK)	KK <sub>1.1</sub>	0,613	0,275	Valid
	KK <sub>1.2</sub>	0,769	0,275	Valid
	KK <sub>1.3</sub>	0,560	0,275	Valid

Sumber: Data Primer 2016, diolah.

Berdasarkan pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mengenai variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang berjumlah 12 item, mempunyai nilai  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$ , dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban yang diperoleh dari pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Hasil dari Uji reliabilitas yang nampak pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	N of Items	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.841	2	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.709	4	Reliabel
Kepuasan kerja	0.717	3	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.738	3	Reliabel

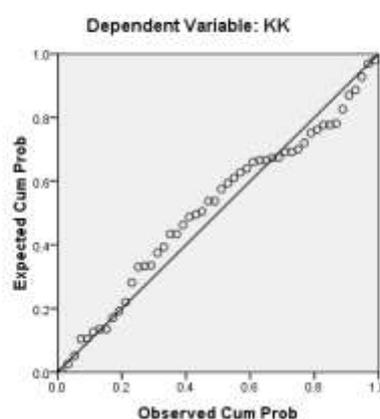
Sumber: Data Primer 2016, diolah

Dari hasil pada Tabel 2 terlihat nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel dalam penelitian ini lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan plot probabilitas normal (*normal probability plot*) untuk menguji kenormalitasan jika penyebaran data (titik) disekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil dari uji normalitas yang nampak pada Gambar 1.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar 1**  
**Hasil Uji Normalitas**

Sumber: Data Primer 2016, diolah

Berdasarkan Gambar 1, maka dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol). Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, hasil dari uji multikolinearitas yang nampak pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	(Constant)			
	KT	.314	3.180	Bebas Multikolinearitas
	LK	.312	3.206	Bebas Multikolinearitas
	KP	.900	1.111	Bebas Multikolinearitas

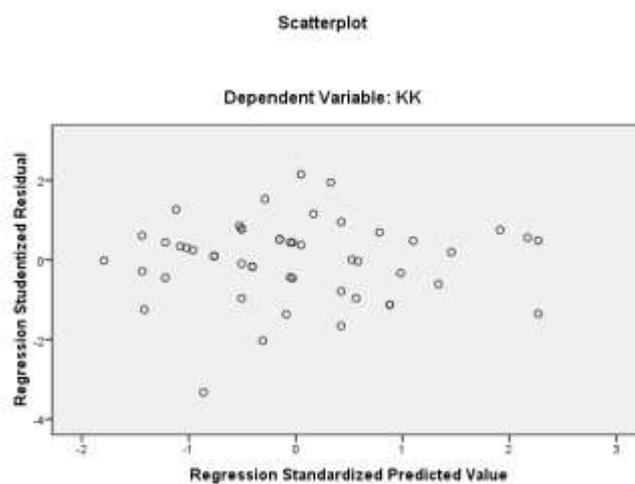
a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer 2016, diolah

Berdasarkan pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *variance influence factor* (VIF) pada seluruh variabel baik kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedestisitas. Hasil dari Uji Heterokedastisitas, yang nampak pada Gambar 2.



**Gambar 2**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**  
Sumber: Data Primer 2016, diolah

Dari Gambar 2 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh model penelitian yaitu variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya secara linier. Hasil dari analisis regresi berganda, yang nampak pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1.118	1.730	
	KT	.708	.283	.526
	LK	.793	.204	.819
	KP	.303	.139	.272

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer 2016, diolah

Dari data Tabel 4 persamaan regresi yang didapat adalah:

$$KK = 1.118 + 0.708 \text{ KT} + 0.793 \text{ LK} + 0.303 \text{ KP}$$

Berdasarkan pada model persamaan regresi, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut: (1) Konstanta, konstanta merupakan intersep variabel terikat jika variabel bebas = 0, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta adalah 1.118 menunjukkan bahwa jika variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja = 0 atau konstan, maka variabel kinerja karyawan akan sebesar 1.118. (2) Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional, besarnya nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0.708, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang ada pada PT Jago Diesel Surabaya, maka kinerja karyawan tersebut semakin meningkat. Dengan kata lain jika kepemimpinan transformasional naik satu satuan akan mendorong kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.708 satuan dengan asumsi bahwa variabel lingkungan kerja dan kepuasan karyawan bersifat konstan. (3) Koefisien regresi variabel lingkungan kerja, besarnya nilai koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0.793, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik lingkungan kerja pada PT Jago Diesel Surabaya, maka kinerja karyawan tersebut juga akan meningkat. Dengan kata lain jika lingkungan kerja naik satu satuan akan mendorong kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.793 satuan dengan asumsi bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan karyawan bersifat konstan. (4) Koefisien regresi variabel kepuasan kerja, besarnya nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0.303, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas, maka kinerja karyawan tersebut juga akan meningkat. Dengan kata lain jika

kepuasan kerja naik satu satuan akan mendorong kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.303 satuan dengan asumsi bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja bersifat konstan.

### Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel-variabel kinerja karyawan amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel kinerja karyawan. Hasil dari uji koefisien determinasi nampak pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.361	.319	1.16967

a. Predictors: (Constant), KP, KT, LK  
b. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer 2016, diolah

Melihat hasil pada Tabel 5 maka diketahui *R square* ( $R^2$ ) sebesar 0,361 atau 36.1% yang menunjukkan kontribusi dari variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Sedangkan sisanya 63.9% dikontribusi oleh faktor lain diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,600 atau 60% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya memiliki hubungan yang cukup.

### Uji F

Uji F yaitu untuk menguji pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya, digunakan uji F dengan menggunakan taraf signifikan 5%. Adapun kriteria pengujian secara simultan dengan tingkat *level of signifikan*  $\alpha = 5\%$  yaitu sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi  $F > 0,05$  maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. (2) Jika nilai signifikansi  $F \leq 0,05$  maka model penelitian dapat dikatakan layak. Hasil dari Uji F nampak pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.486	3	11.829	8.646	.000 <sup>a</sup>
	Residual	62.934	46	1.368		
	Total	98.420	49			

a. Predictors: (Constant), KP, KT, LK  
b. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer 2016, diolah

Dari hasil pada Tabel 6 didapat tingkat signifikan uji kelayakan model =  $0,000 < 0,05$  (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan karyawan dapat dikatakan model layak digunakan dalam penelitian.

### Uji t

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2009:97). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  maka hipotesis ditolak. Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. (2) Jika nilai signifikansi  $t \leq 0,05$  maka hipotesis diterima. Ini berarti secara parsial variabel *independen* tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *dependen*. Hasil pengujian dari Uji t nampak pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

	Model	t	Sig.	Keterangan
1	(Constant)	.646	.521	
	KT	2.502	.016	Signifikan
	LK	3.878	.000	Signifikan
	KP	2.185	.034	Signifikan

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer 2016, diolah

Dari hasil pengujian pada Tabel 7 diperoleh tingkat signifikan untuk variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan karyawan sebesar  $< \alpha = 0,050$  (*level of signifikan*), menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya secara parsial adalah signifikan.

## **Pembahasan**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Variabel *independen* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Kinerja karyawan sebagai variabel *dependen*. Berikut ini adalah pembahasan dari masing-masing variabel yang terkait dalam penelitian ini.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis yang pertama dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang ada pada PT Jago Diesel Surabaya akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Pemimpin transformasional terutama diukur dalam hubungan efek kepemimpinan terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Karambut dan Noormijati (2012), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis yang kedua dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Guritno dan Waridin (2011), yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis yang ketiga dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa puas dengan hasil pekerjaan yang dilakukan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian pada kegiatan didasarkan sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kepuasan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena kalau karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Dan hal ini sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Guritno dan Waridin (2011), dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada pembahasan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Pengujian dengan menggunakan uji kelayakan model yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dikatakan model layak digunakan dalam penelitian. (2) Pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan uji t yaitu untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang mempunyai peran untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. (3) Pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan uji t yaitu untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. (4) Pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan Uji t yaitu untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan hasil pekerjaan yang dilakukan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **Saran**

Bedasarkan hasil penelitian di atas, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut: (1) Hendaknya PT Jago Diesel Surabaya, untuk tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang telah ada, sehingga kinerja karyawan dapat lebih meningkat. Hal ini dilakukan agar kinerja pegawai dapat mencapai tujuan dan target perusahaan. (2) Hendaknya PT Jago

Diesel Surabaya untuk tetap menjaga lingkungan kerja yang telah ada, karena dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif, produktivitas dan nyaman maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. (3) Hendaknya PT Jago Diesel Surabaya untuk tetap memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, karena karyawan yang merasa puas maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. (4) Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di luar variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini ataupun mengkombinasikan salah satu variabel dalam penelitian ini dengan variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini, mengingat masih terdapat pengaruh sebesar 63.9% dari variabel lain diluar penelitian seperti motivasi, kompensasi dan komitmen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. 2006. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Dharma, A. 2012. *Manajemen Supervisi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Doelhadhi, E. M. 2011. Kerja dalam Dimensi Tinjauan Psikologis. *Insan Jurnal Psikologi*. 3. (1).
- Dubrin, A. J. 2005. *Leadership*. Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ginanjar, A. A. 2012. *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Pustaka Cendikia Utama. Bandung.
- Guritno, B. dan Waridin. 2011. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. 1. (1).
- Handoko. T. 2011. *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur Dan Perilaku*. BPF. Yogyakarta.
- Harsiwi, A. 2003. *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Hasan, A. 2012. *Marketing*. Edisi Baru Marketing. Media Pressindo. Yogyakarta.
- Hasibuan, S. P. M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Karambut, C.A., dan E.A.T. Noormijati. 2012. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10 (3).
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi Bagaimana Meneliti Dan Menulis Tesis*. Erlangga. Jakarta
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Marihot, T. E. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2010. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, A. S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Rivai, V. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Teori Ke Praktek*, Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2008. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks. Jakarta
- Safaria, T. 2004. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Santoso, S. 2010. *Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komtipundo. Jakarta.
- Saydam, G. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Binarupa. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2012. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Sekaran, U. 2009. *Research Method for Business*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, S. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi Metode R dan D*. PT Gramedia Pustaka Tama. Jakarta.

- Sule, E. T. dan K. Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Pranada Media. Jakarta.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta.
- Yukl, G. 2008. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT Indeks. Jakarta.