



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI
PADA CV.GRAHA INDAH FURNITURE JEPARA**

SKRIPSI

**Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh
Ita Ernawati
NIM : 7350406597**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari :

Tanggal :

Pembimbing I

Drs. Ketut Sudarma,MM.
NIP. 195211151978031002

Pembimbing II

Dra. Palupiningdyah, Msi
NIP. 195208041980032001

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen

Drs. Sugiharto, M.Si
NIP. 195708201983031002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang Panitia Ujian Skripsi Program Studi Manajemen SDM Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, pada :

Hari : Senin

Tanggal : 10 Januari 2011

Penguji Skripsi

Sri Wartini, SE, MM
NIP. 197209162005012001

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 195211151978031002

Dra. Palupiningdyah, Msi
NIP. 195208041980032001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Agus Wahyudin, M.Si
NIP. 196208121987021001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Januari 2011

Ita Ernawati
NIM : 7350406597

PERPUSTAKAAN
UNNES

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- ❖ Kesabaran, kerja keras, keikhlasan dan keyakinan pada diri sendiri dan Tuhan adalah kunci keberhasilan.

PERSEMBAHAN

Teriring doa dan puji syukur kepada Allah SWT, ku persembahkan skripsi ini untuk:

1. Untuk Bapak, Ibu, dan kakak terimakasih atas doa dan cinta yang tak terbayangkan besarnya.
2. Almamaterku UNNES

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Graha Indah Furniture Jepara”.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak dapat tersusun. Oleh karena itu penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- 2) Drs. Agus Wahyudin, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin penelitian untuk penyusunan skripsi ini.
- 3) Drs. Sugiharto, M.Si., Ketua Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang mewakili lembaga yang bertanggung jawab terhadap adanya salah satu kegiatan akademik.
- 4) Drs. Ketut Sudarma, Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, saran dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
- 5) Dra. Palupiningdyah, M.Si., Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.

- 6) Ibu Sri Wartini, SE, MM., selaku dosen penguji terimakasih atas saran dan masukannya.
- 7) Seluruh staf dan dosen pengajar jurusan Manajemen yang telah memberikan banyak ilmu selama mengikuti perkuliahan.
- 8) Bapak Ali Romadhon, SE. MM., Manajer Factory yang telah memberikan ijin penelitian untuk penyusunan skripsi ini.
- 9) Bapak, Ibu dan kakak tersayang yang telah memberikan dorongan baik moral, material maupun doa demi keberhasilan saya.
- 10) Semua pihak yang telah membantu tersusunnya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga segala kebaikan Bapak/Ibu dan Rekan-rekan semua mendapat balasan dari Allah SWT. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak.

Semarang, Januari 2011

Penulis

SARI

Ita Ernawati, 2011. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV.Graha Indah Furniture Jepara”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Drs. Ketut Sudarma, M.M., Dosen Pembimbing II. Dra. Palupiningdyah, M.Si.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja

Kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, makin baik gaya kepemimpinan transformasional, makin tinggi motivasi, dan makin baik lingkungan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi dalam kasus ini terjadi ketidaksesuaian yakni kepemimpinan yang diberikan sudah sesuai, karyawan diberikan motivasi untuk merangsang kinerjanya, dan lingkungan kerja yang mendukung dalam proses produksi, namun kinerja yang dihasilkan masih kurang optimal. Hal ini bisa ditunjukkan dengan turunnya hasil produksi baik secara kuantitas maupun kualitas yang merupakan salah satu indikator dalam penilaian kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Graha Indah Furniture Jepara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi CV. Graha Indah Furniture Jepara 100 orang. Teknik pengambilan sampel adalah sampel populasi, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner (angket). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi dengan menggunakan program SPSS 15.

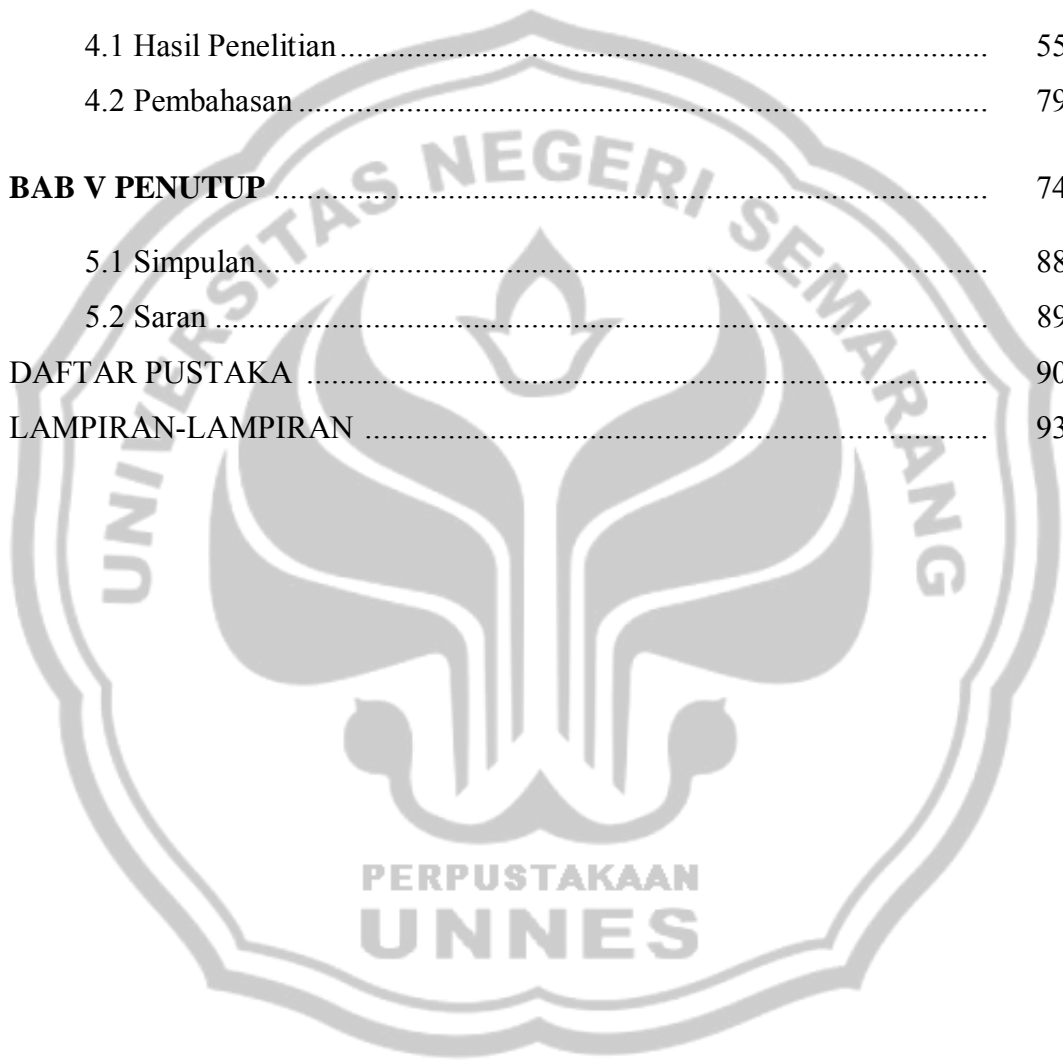
Hasil analisis regresi data menunjukkan persamaan sebagai berikut $Y=12,978+0,323+0,264+0,220$. Secara parsial variabel kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 0,0829 dan motivasi sebesar 0,0824 lingkungan kerja sebesar 0,0605 terhadap kinerja. Secara simultan (kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 56,1% sedangkan sisanya sebesar 43,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan antara kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Disarankan bagi perusahaan hendaknya lebih memperhatikan lagi lingkungan kerja karyawan, agar karyawan dapat berkinerja secara optimal, seperti perusahaan lebih memperhatikan kondisi hubungan antar karyawan dengan cara membentuk *team work* agar karyawan mampu bekerja sama dan saling menghargai satu sama lain. Untuk peneliti yang akan datang agar menambahkan variabel penelitian lain agar penelitian mengenai kinerja akan semakin akurat.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Kinerja.....	10
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.3 Motivasi.....	22
2.4 Lingkungan Kerja	29
2.5 Kerangka Berpikir.....	35
2.6 Hipotesis.....	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Penentuan Obyek Penelitian	39
3.2 Populasi dan Sampel	39

3.3 Sumber Data	40
3.4 Metode Pengumpulan Data	41
3.5 Variabel Penelitian.....	42
3.6 Validitas dan Reliabilitas.....	44
3.7 Metode Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian.....	55
4.2 Pembahasan	79
BAB V PENUTUP	74
5.1 Simpulan.....	88
5.2 Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN-LAMPIRAN	93



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Hasil Produksi CV.Graha Indah Furniture Jepara Tahun, 2007- 2009.....	6
Tabel 3.1 Data Jumlah karyawan Bagian produksi CV.Graha Indah Furniture Jepara.....	40
Tabel 3.2 Tabel Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	45
Tabel 3.3 Tabel Uji Validitas Variabel Motivasi	46
Tabel 3.4 Tabel Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja.....	47
Tabel 3.5 Tabel Uji Validitas Variabel Kinerja.....	48
Tabel 3.6 Tabel Uji Reliabilitas Instrumen.....	49
Tabel 4.1 Tabel Persentase Skor Kepemimpinan Transformasional.....	58
Tabel 4.2 Tabel Persentase Skor Kharisma.....	59
Tabel 4.3 Tabel Persentase Skor Mampu Memberikan Motivasi dan Inspirasi.....	59
Tabel 4.4 Tabel Persentase Skor Memberikan Dukungan	60
Tabel 4.5 Tabel Persentase Skor Perhatian Kepada Karyawan.....	61
Tabel 4.6 Tabel Persentase Skor Motivasi.....	61
Tabel 4.7 Tabel Persentase Skor Kebutuhan Fisiologis.....	62
Tabel 4.8 Tabel Persentase Skor Kebutuhan Rasa Aman.....	62
Tabel 4.9 Tabel Persentase Skor Kebutuhan Sosial	63
Tabel 4.10 Tabel Persentase Skor Kebutuhan Penghargaan	63
Tabel 4.11 Tabel Persentase Skor Kebutuhan Aktualisasi Diri	64
Tabel 4.12 Tabel Persentase Skor Lingkungan Kerja.....	65
Tabel 4.13 Tabel Persentase Skor Suasana Kerja.....	65
Tabel 4.14 Tabel Persentase Skor Hubungan Dengan Rekan Sekerja.....	66
Tabel 4.15 Tabel Persentase Skor Tersediannya Fasilitas Kerja.....	66
Tabel 4.16 Tabel Persentase Skor kinerja.....	67
Tabel 4.17 Tabel Persentase Skor Kuantitas	68
Tabel 4.18 Tabel Persentase Skor Kuanlitas	68
Tabel 4.19 Tabel Persentase Skor Keandalan	69
Tabel 4.20 Tabel Persentase Skor Kehadiran.....	69

Tabel 4.21 Tabel Persentase Skor Kemampuan Bekerjasama	70
Tabel 4.22Tabel One Sample Kolmogorov Smirnov Test.....	72
Tabel 4.23Tabel Uji Multikolinieritas	73
Tabel 4.24 Tabel Analisis Regresi Linier Berganda.....	74
Tabel 4.25 Tabel Uji Hipotesis.....	76
Tabel 4.26 Tabel Uji Simultan	77
Tabel 4.27 Tabel Koefisien Determinasi	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsep Kerangka Berpikir.....	37
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas.....	71
Gambar 4.2 Uji Heterokedastisitas.....	73



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kisi Kisi Kuesioner
- Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 : Hasil uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 : Data Tabulasi Hasil Penelitian
- Lampiran 5 : Regresi
- Lampiran 6 : Struktur Organisasi
- Lampiran 7 : Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 8 : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia adalah sumber daya perusahaan yang memegang peranan penting dalam segala aktifitas di dalamnya, baik itu perusahaan swasta ataupun perusahaan publik karena manusia adalah yang mengendalikan seluruh aktifitas sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dibandingkan dengan faktor lain, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga. Peranan sumberdaya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2009: 2)

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. (Sudarmanto, 2009: 133). Hammed, T. Ayo dan Shadare Oluseyi.A (2009: 8) megatakan *“Leadership is a central feature of organizational performance. This is an essential part of management activities of people and directing their efforts towards the goals and objectives of the*

organizational” (kepemimpinan adalah ciri utama dari organisasi. Ini adalah bagian penting dari kegiatan pengelolaan orang dan mengarahkan usaha mereka ke arah sasaran dan tujuan organisasi). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi (Suranta, 2002: 117). Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Oleh karena itu, pimpinan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, mempengaruhi, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik, mampu menciptakan visi dan lingkungan serta mampu memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Gary Yukl (1994) dalam Desianty (2005: 69), mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, Kepemimpinan transformasional meliputi

pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen.

Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Hammed, T. Ayo dan Shadare, Oluseti. A (2009: 8) mengemukakan *“One way of stimulating people is to employ effective motivation, which makes workers more satisfied with and committed to their jobs. Money is not the only motivator. There are other incentives which can also serve as motivators”* (Salah satu cara untuk merangsang memperkerjakan orang adalah motivasi yang efektif, yang membuat para karyawan lebih puas dengan dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Uang bukanlah satu-satunya motivator, ada insentif lain yang juga dapat berfungsi sebagai motivator). Jadi motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati, tetapi merupakan hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak.

Kemajuan perusahaan di pengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya (Rivai, 2005: 307). Srivastava, (2008: 48) *“The various components of work environment influence workers’ job behavior as a whole made out of dynamic interactions among them”*. (Berbagai komponen lingkungan kerja mempengaruhi perilaku para pekerja dalam bekerja secara keseluruhan yang dibuat dari interaksi dinamis antar mereka). 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 (Sedarmayanti, 2001: 2). Srivastava, (2008: 47) mengemukakan bahwa “*Physical environment in work place was given importance and was considered as a predominant determinant of employees’ productivity*”. (Lingkungan fisik dalam tempat kerja telah diberi arti penting dan telah ditetapkan sebagai salah satu faktor penentu utama produktivitas karyawan).

Obyek dalam penelitian ini adalah CV. Graha Indah Furniture merupakan perusahaan yang bergerak dibidang permebelan yang semua produknya diekspor ke Eropa, Afrika Selatan, Australia dan Inggris. Sangat menarik untuk diteliti karena perusahaan tersebut sampai saat ini masih tetap eksis ditengah persaingan industri mebel dan dalam menjalankan perusahaan senantiasa penuh ketidak pastian mengenai kejadian di waktu yang akan datang juga risiko yang akan terjadi. Oleh karena itu sudah sewajarnya apabila peran manajemen sumber daya manusia ditempatkan pada posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan survey awal yang diperoleh dari wawancara dengan Manajer Factory CV. Graha Indah Furniture yaitu bapak Ali Romadhan, SE, MM, diperoleh informasi bahwa salah satu persoalan atau masalah yang harus

diselesaikan oleh CV. Graha Indah Furniture saat ini adalah bagaimana cara agar memacu karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Peran pemimpin pada CV. Graha Indah Furniture sudah tergolong baik. Ini terbukti dengan adanya memberikan contoh kepemimpinan yang baik dan melibatkan para karyawan dalam memecahkan masalah, memberikan dukungan kepada semua karyawan, perhatian kepada semua karyawan, memotivasi para karyawan untuk dapat bekerja dengan baik demi kelangsungan tujuan organisasi, motivasi kerja karyawan cukup baik, para karyawan bekerja dengan penuh semangat, komunikasi antara pimpinan dan karyawan juga terjalin sangat baik, bonus diberikan oleh perusahaan ketika karyawan berprestasi dalam kerjanya, lingkungan kerja yang ada pada CV. Graha Indah Furniture sudah tergolong baik. Seperti adanya ruangan kerja yang nyaman, sarana dan prasarana yang lengkap seperti tempat parkir, tempat peribadatan, yang dapat menunjang kinerja pegawai. Dalam kondisi keamanan perusahaan sangat memberikan perhatian yang khusus dengan adanya pemeriksaan kepada setiap tamu yang datang dan adanya perlengkapan kerja (masker, sarung tangan) untuk keamanan karyawan, disamping itu adanya ventilasi yang cukup untuk pertukaran udara sehingga kesehatan karyawan akan terjamin. Dengan adanya fasilitas-fasilitas tersebut sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bersemangat bekerja.

**Tabel 1.1 Data hasil produksi CV. Graha Indah furniture
Tahun 2007 - 2009**

Hasil produksi	Tahun		
	2007	2008	2009
Kursi	800 unit	700 unit	600 unit
Meja	600 unit	700 unit	700 unit
Almari	600 unit	800 unit	500 unit
Depan	700 unit	900 unit	600 unit
Nakas	300 unit	500 unit	300 unit
TOTAL	3000 unit	3600 unit	2700 unit

(Sumber: Data primer, CV. Graha Indah Furniture 2010)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa secara kuantitas total hasil produksi selama tahun 2007 sampai 2009 mengalami fluktuasi. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2007 total produksi yaitu 3000 unit, dan pada tahun 2008 mengalami peningkatan total produksi sebanyak 3600 unit, namun pada tahun 2009 hasil produksi pada CV. Graha Indah Furniture mengalami penurunan yaitu 2700 unit. Hal ini dapat dilihat dari kualitas hasil produksi yang belum sesuai dengan standar yang ada. Standar kualitas tersebut misalnya pada proses pengamplasan dan pengeleman yang harus dilakukan secara maksimal agar kualitas produk menjadi baik. Namun dari segi produksi khususnya proses pengamplasan masih banyak kekurangan dan kurang sesuai dengan standar yang ada, karena sering kali permukaan kayu masih kasar,

selain itu pada proses pengeleman juga harus diperhatikan agar kayu memiliki kualitas yang baik dan kuat untuk digunakan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Graha Indah Furniture Jepara”.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dinyatakan dalam pertanyaan berikut, yaitu:

1. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara?
2. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara?
3. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara?
4. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik dan mengenai sasaran, maka peneliti harus mempunyai tujuan. Adapun tujuan dari peneliti mengadakan penelitian ini antara lain adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV.Graha Indah Furniture Jepara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV.Graha Indah Furniture Jepara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan mempunyai manfaat antara lain :

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis, menemukan konsep mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja dan menerapkannya dalam menganalisis potensi pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja karyawan pada CV.Graha Indah Furniture Jepara.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi perusahaan, sebagai masukan bagi karyawan dan pimpinan pada CV.Graha Indah Furniture Jepara dan memberikan perhatian yang mendalam dalam merumuskan konsep pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

- b. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari obyek yang diteliti.
- c. Bagi kalangan akademis dan pembaca dapat menambah khasanah perpustakaan dan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan instrument penting dalam kegiatan produksi, untuk memperoleh kinerja yang memuaskan harus didukung dengan upaya kerjasama antara para pekerja dengan manajemen perusahaan. Sehingga jelas bahwa kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan praktek manajemen sumber daya manusia. Kinerja (*performance*) menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006: 378) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Bernardin, 2001 dalam Sudarmanto, (2009:8) Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Murphy, 1990 dalam Sudarmanto, (2009: 8) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Menurut Gomez (2001) dalam Sudarmanto (2009:10) terkait dengan alat pengukuran kinerja, secara garis besar diklasifikasikan dalam dua, yaitu:

1. Tipe penilaian yang dipersyaratkan, yaitu dengan penilaian relatif dan penilaian absolut. Penilaian relatif merupakan model penilaian dengan membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain dalam jabatan yang sama. Model penilaian absolut merupakan penilaian dengan menggunakan standar penilaian kinerja tertentu.
2. Fokus pengukuran kinerja dengan tiga model, yaitu penilaian kinerja berfokus sifat(*trait*), berfokus perilaku dan berfokus hasil.

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja, David Devries dkk (1981) dalam Sudarmanto (2009:10) menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja ada tiga (3) pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan *personality trait*, yaitu dengan mengukur: kepemimpinan, inisiatif dan sikap.
2. Pendekatan perilaku, yaitu dengan mengukur: umpan balik, kemampuan presentasi, respons terhadap complain pelanggan..
3. Pendekatan hasil, yaitu dengan mengukur: kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai jadwal, peningkatan produksi/penjualan.

Menurut Dick Grote (1996) dalam Sudarmanto (2009:11) menyatakan bahwa dalam pengukuran atau penilaian kinerja ada tiga pendekatan, yaitu:

1. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis pelaku
2. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis perilaku
3. Penilaian atau pengukuran kinerja berbasis hasil

2.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi menurut Notoadmodjo (2003 : 142) adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan akan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

b. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kinerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian kinerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja dapat membantu manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikakn pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

e. Keputusan-keputusan promosi dan emosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi jelek.

f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Kinerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutman dan seleksi.

2.1.4 Tujuan-tujuan penilaian kinerja

Menurut Rivai (2004 : 317), tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, nsentif uang.

- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - 1. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan
 - 2. Promosi, kenaikan jabatan
 - 3. Training atau latihan
- f. Meningkatkan motivasi kerja
- g. Meningkatkan etos kerja
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- i. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- j. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

2.1.5 Metode-metode Penilaian Kinerja

Menurut Notoatmodjo (2003 : 145) metode penilaian kinerja pada umumnya dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Waktu Lalu

Penilaian kinerja seseorang karyawan yang berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini.

1. *Rating Scale*

Dalam hal ini penilai melakukan penilaian subjektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi. Penilai memberikan tanda pada skala yang sudah ada tersebut dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.

2. *Checklist*

Dalam metode *checklist* penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan (yang dinilai). Cara ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat, apabila pernyataan-pernyataan dalam instrument penilaian itu disusun secara cermat, dan diuji terlebih dahulu tentang validitas dan reliabilitasnya.

3. Metode *Peristiwa Kritis*

Metode penelitian ini didasarkan pada catatan-catatan dari pimpinan atau penilai karyawan yang bersangkutan. Catatan-catatan itu tidak hanya mencakup hal yang negatif tentang pelaksanaan tugas saja, tetapi juga hal-hal positif. Kemudian berdasarkan catatan-catatan peristiwa kritis tersebut penilai atau pimpinan membuat penilaian terhadap karyawan yang bersangkutan.

4. Metode Peninjauan Lapangan

Metode penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan. Cara pertama dapat dilakukan bersama dengan kegiatan supervise. Dalam supervise, para penilai atau pemimpin dapat melakukan penilaian terhadap kerja para karyawan. Sedangkan cara kedua secara sengaja dan terencana para penilai mendatangi tempat kerja para karyawan untuk melakukan penilaian prestasi yang bersangkutan.

5. Tes Prestasi Kerja

Metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan testertulis kepada karyawan yang akan dinilai. Karena apa yang akan ditanyakan (tes) dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini ter masuk tidak langsung.

b. Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasi Waktu Yang Akan Datang.

Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja dimasa yang akan datang.

Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain, sebagai berikut:

1. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Metode penelitian ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penelitian ini

adalah untuk pengembangan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi.

2. Pendekatan *Management by Objective* (MBO)

Metode penelitian ini ditentukan bersama-sama antar penilai atau pemimpin dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara bersama-sama.

3. Penilaian Psikologis

Metode penilaian dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi, atau tes-tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain: intelektual, emosi, motivasi dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan. Dari hasil ini akan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Evaluasi ini relevan untuk keputusan-keputusan penempatan atau perpindahan tugas di lingkungan organisasi.

4. Teknik Pusat Penilaian

Di dalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat penilaian para karyawan. Hasil penilaian pusat sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di waktu-waktu yang akan datang.

2.1.6 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006: 378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas adalah banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja.

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi.

3. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervise minimum.

4. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerjasama.

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah gaya dan perilaku seseorang untuk membuat orang lain mengikuti apa yang dikehendaknya. (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007: 137). Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara

mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama (Keating, 1986: 9). Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi pengikutnya. Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah. Dengan demikian jelas bahwa pemimpin perlu memiliki berbagai kelebihan yang harus dimilikinya dibandingkan anggota yang lainnya. Dengan kelebihan-kelebihan inilah mereka menjadi berwibawa sehingga diptuhi oleh para pengikutnya.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih, (200: 209). Istilah Kepemimpinan transformasional menjelaskan seseorang yang menggunakan kharisma dan kualitas terkait untuk meningkatkan aspirasi dan mengalihkan pekerja dan sistem organisasional ke dalam pola-pola kinerja tinggi yang baru (Schermerhorn, 1997: 17). Sedangkan menurut O'Leary (200: 21) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan

oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Pemimpin transformasional memberikan aura visi yang kuat dan antusiasme yang mudah menular yang secara substansial menaikkan kepercayaan, aspirasi dan komitmen dari para pengikut. Pemimpin transformasional membangkitkan para pengikut untuk menjadi terdedikasi secara lebih tinggi, lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka, dan lebih berkemauan untuk memberikan upaya-upaya ekstra guna meraih keberhasilan dalam masa-masa yang mendatang (Schermerhorn, 1997: 18).

2.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Empat komponen dalam kepemimpinan transformasional menurut (Bass et al., 2003; Piccolo & Colquitt, 2006 dalam jurnalnya Chung- Kai Li dan Chia-Hung Hung, 2009: 1131), yaitu:

1. *Idealized Influence* (Kharisma). Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif). Dimana pemimpin menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimism diantara rekan kerja dan bawahannya.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual). Upaya untuk memberikan dukungan kepada individu untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.
4. *Individual Consideration* (Konsiderasi Individu). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada setiap kebutuhan individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penaseihat, guru, fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi

Luthas (1998) dalam jurnalnya Hammed, T. Ayo dan Shadare, Oluseyi.A (2009: 8) menegaskan bahwa *“motivation is the process that arouses, energizes, directs, and sustains behaviour and performance”* (motivasi adalah proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, dan memelihara perilaku dan kinerja). Dessler (1978) dalam jurnalnya Hammed, T. Ayo dan Shadare, Oluseyi.A (2009: 9). *“Motivation is an inner drive or an external inducement to behave in some particular way, typically a way that will lead to rewards”* (Motivasi adalah dorongan batin untuk berperilaku dalam cara tertentu, biasanya dengan cara yang akan mengakibatkan penghargaan). Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 1997: 138). Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2000: 89). Pada dasarnya motivasi merupakan suatu proses psikologis yang sangat fundamental sifatnya. Akan sangat sulit untuk menyanggah bahwa motivasi merupakan proses yang sangat penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi (Siagian, 1997: 140). Hal terpenting dalam suatu

organisasi adalah bagaimana cara untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Berkenaan dengan hal, itu perlu adanya motivasi kepada seseorang agar mau melakukan pekerjaan yang mengarah pada pencapaian tujuan. Jadi jelas bahwa motivasi merupakan pendorong yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Motivasi merupakan suatu motif yang dapat mendorong dan memberikan semangat kerja kepada bawahan, memberikan kekuatan terhadap aktivitas-aktivitas dan mengarahkan tingkah laku bawahan agar mengarah kepada sasaran yang ingin dicapai.

Maka dapat disimpulkan motivasi adalah sebagai suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batas-batas kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang.

2.3.2 Teori Motivasi

Kebutuhan merupakan keinginan psikologis atau keinginan psikologis yang tidak terpenuhi dalam diri seorang individu. Teori ini tentang motivasi menggunakan kebutuhan individu untuk menjelaskan perilaku dan sikap para karyawan dalam bekerja (Schermerhorn, 1997: 29)

1. Teori Hirarki Kebutuhan

Sofyandi dan Garniwa (2007: 102) Mengatakan bahwa teori yang paling terkenal tentang motivasi adalah teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Ia menghipotesa bahwa setiap orang melekat suatu hirarki kebutuhan yang terdiri dari:

a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan sosial (*Social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e. *Kebutuhan aktualisasi diri (Self-actualization need)*

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan *bahwa* orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi.

Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

2. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor dalam Sofyandi dan Garniwa (2007: 103) mengemukakan dua macam pandangan yang berbeda tentang manusia; yang pertama pada dasarnya negative, disebut teori X, dan yang satu lagi pada dasarnya positif, disebut teori Y.

3. Teori Motivasi-Higiene

Herzberg dalam Siagian (2004: 164) yang terkenal dengan teori dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor yang memotivasi orang. Faktor pemeliharaan merupakan kondisi ekstrinsik dari pegawai yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan motivator merupakan faktor yang menggerakkan tingkat motivasi.

4. Teori ERG

Alderfer dalam Siagian (2004: 166) mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

- a. Keberadaan (*Existence*)
- b. Keterikatan (*Relatedness*) dan
- c. Pertumbuhan (*Growth*)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

5. Teori Tiga Kebutuhan

Dikemukakan oleh David McClelland dalam Siagian (2004: 167) inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)
- c. Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

2.3.3 Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007: 102). terdiri dari:

a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan sosial (*Social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

teori motivasi sebagai pemuas atas kebutuhan seseorang, termasuk kebutuhan yang sangat bersifat primer seperti sandang, pangan, papan dan kebutuhan kebendaan lainnya.

2.4 Lingkungan Kerja

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam menjalankan kegiatannya selalu memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan, juga harus memperhatikan faktor-faktor yang ada diluar perusahaan atau lingkungan sekitarnya. Menurut Robbins-Coulter (1999: 86) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu diluar

organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi, lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi, sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi. Menurut Mangkunegara (2005: 17) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relative memadai. Lingkungan kerja adalah keadaan atau tempat dimana seseorang melaksanakan tugas dan kewajibannya serta dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992: 182). Lingkungan kerja meliputi pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan (Nitisemito, 1992: 184).

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebankan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

2.4.2 Jenis-jenis lingkungan kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2001: 21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu :

- 1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Dalam jurnalnya Srivastava, (2008: 48) "*The various components of work environment influence workers' job behavior as a whole made out of dynamic interactions among them*". (Berbagai komponen lingkungan kerja mempengaruhi perilaku para pekerja dalam bekerja secara keseluruhan yang dibuat dari interaksi dinamis antar mereka).

2.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1992: 185) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, terdiri dari faktor intern dan faktor ekstern:

1. Faktor Intern meliputi:

a. Pewarnaan

Banyak perusahaan kurang memperhatikan masalah ini padahal pengaruhnya cukup besar terhadap para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Masalah pewarnaan ini bukan hanya masalah pewarnaan dinding saja, tetapi sangat luas sehingga dapat juga termasuk pewarnaan peralatan kantor, mesin, bahkan pewarnaan seragam yang dipakai.

b. Lingkungan kerja yang bersih

Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan sebab selain mempengaruhi kesehatan fisik juga mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang. Bagi seseorang yang normal maka lingkungan yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih bersemangat.

c. Penerangan yang cukup

Penerangan tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, khususnya bila pekerjaan membutuhkan ketelitian. Selain itu juga harus diperhatikan pula dalam mengatur lampu sehingga dapat memberikan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan. Perlu diingat lampu yang terlalu terang akan membuat rasa panas yang dapat membuat kegelisahan dalam bekerja. Sebaliknya bila penerangan kurang, maka karyawan cepat mengantuk sehingga pekerjaan banyak yang salah.

d. Pertukaran udara yang baik

Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan, terutama ruang kerja tertutup dan penuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang dapat menimbulkan kelelahan pada karyawan. Bila terlalu banyak ventilasi dapat menimbulkan hembusan angin yang kuat

dan menimbulkan rasa sakit. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya nyaman, dapat menimbulkan kesejukan sehingga dapat mengurangi kelelahan fisik.

e. Musik yang menimbulkan suasana gembira dalam bekerja

Apabila musik yang didengarkan tidak menyenangkan maka lebih baik tanpa musik sama sekali. Sebaliknya bila musik yang didengarkan menyenangkan maka musik ini akan menimbulkan suasana gembira yang akan mengurangi kelelahan dalam bekerja. Sebenarnya dalam hal musik, selain dipilihkan menyenangkan maka juga harus diperhatikan pengaruhnya pada pekerjaan. Sebab ada musik yang sesuai dengan para karyawan tetapi justru pengaruhnya terhadap pekerjaan negatif.

2. Faktor Ekstern meliputi:

a. Jaminan terhadap keamanan

Jaminan terhadap keamanan selama bekerja dan setelah pulang dalam bekerja akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong semangat karyawan untuk lebih giat bekerja. Bila rasa aman tidak terjamin maka akan menyebabkan semangat dan gairah kerja turun, konsentrasi terganggu sehingga akan menyebabkan kinerja menurun.

b. Kebisingan

Kebisingan yang terus-menerus terutama dari luar kantor mungkin akan menimbulkan kebosanan dan rasa terganggu untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi. Kebisingan merupakan

gangguan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, kebisingan harus diatasi, misalnya dengan pelindung telinga atau adanya ruangan khusus kedap suara.

c. Bebas dari gangguan penduduk sekitar

Perasaan nyaman dan damai akan selalu menyertai karyawan dalam setiap pekerjaan bila lingkungan kantor dengan lingkungan eksternal tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti: gangguan sumbangan, bantuan apapun ataupun hal-hal lain.

2.4.4 Indikator Lingkungan Kerja

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992: 159) lingkungan kerja diukur melalui:

a. Suasana kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa kondisi kerja yang ada menyenangkan, nyaman dan aman bagi setiap karyawan yang ada di dalamnya.

b. Hubungan dengan rekan sekerja

Hal ini dimaksudkan hubungan dengan rekan sekerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

2.5 Kerangka Berfikir

Dalam usaha untuk mencapai tujuan, perusahaan sangat mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap karyawannya. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator dalam kinerja adalah kuantitas, kualitas, keandalan, kemampuan bekerjasama.

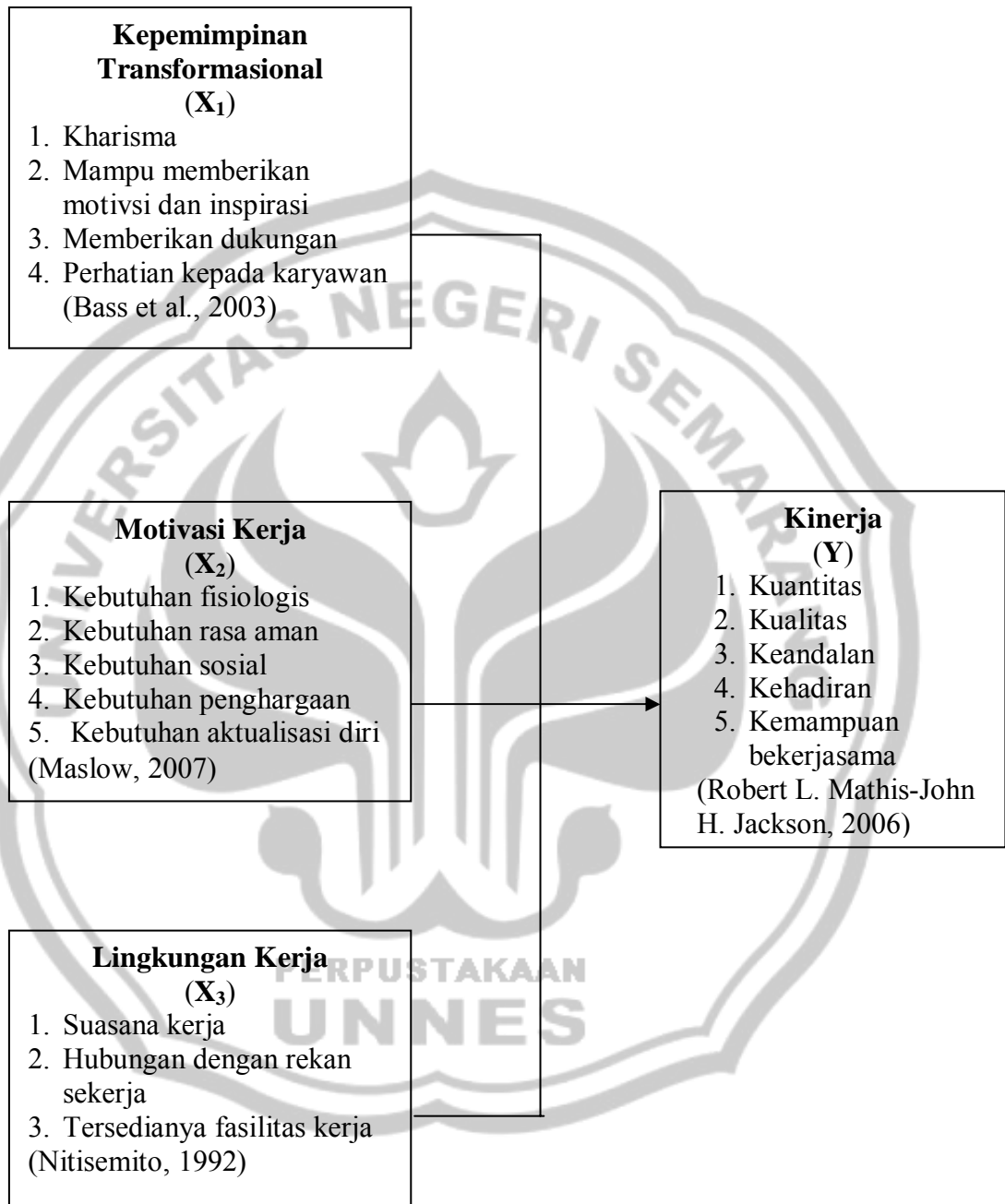
Menurut Hammed, T. Ayo dan Shadare, Oluseti. A (2009: 8) *“Leadership is a central feature of organizational performance. This is an essential part of management activities of people and directing their efforts towards the goals and objectives of the organizational”* (kepemimpinan adalah ciri utama dari organisasi. Ini adalah bagian penting dari kegiatan pengelolaan orang dan megarahkan usaha mereka ke arah sasaran dan tujuan organisasi). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat

meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah motivasi. Namun motivasi bukanlah satu-satunya determinan, variabel-variabel lain : seperti usaha yang diberikan, kemampuan pengalaman masa lalu juga mempengaruhi kinerja. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi. Menurut Hammed, T. Ayo dan Shadare, Oluseti. A (2009: 7) "*Employee motivation is one of the strategies of managers to enhance effective job performance among workers in organizations*" (motivasi karyawan adalah salah satu strategi manajer untuk meningkatkan kinerja kerja yang efektif diantara para pekerja dalam organisasi). Pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu: Kebutuhan akan berprestasi, Kebutuhan akan kekuasaan, dan Kebutuhan afiliasi. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama, maka kinerja akan meningkat.

Selain pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, pengaruh yang juga penting dalam peningkatan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja meliputi suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan bagi setiap karyawan yang ada di dalamnya, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah adanya hubungan yang harmonis

diantara rekan sekerja, tersedianya fasilitas kerja yang lengkap dan menunjang proses dalam bekerja.



Gambar 2.1. Kerangka pemikiran

2.6 Hipotesis Penelitian

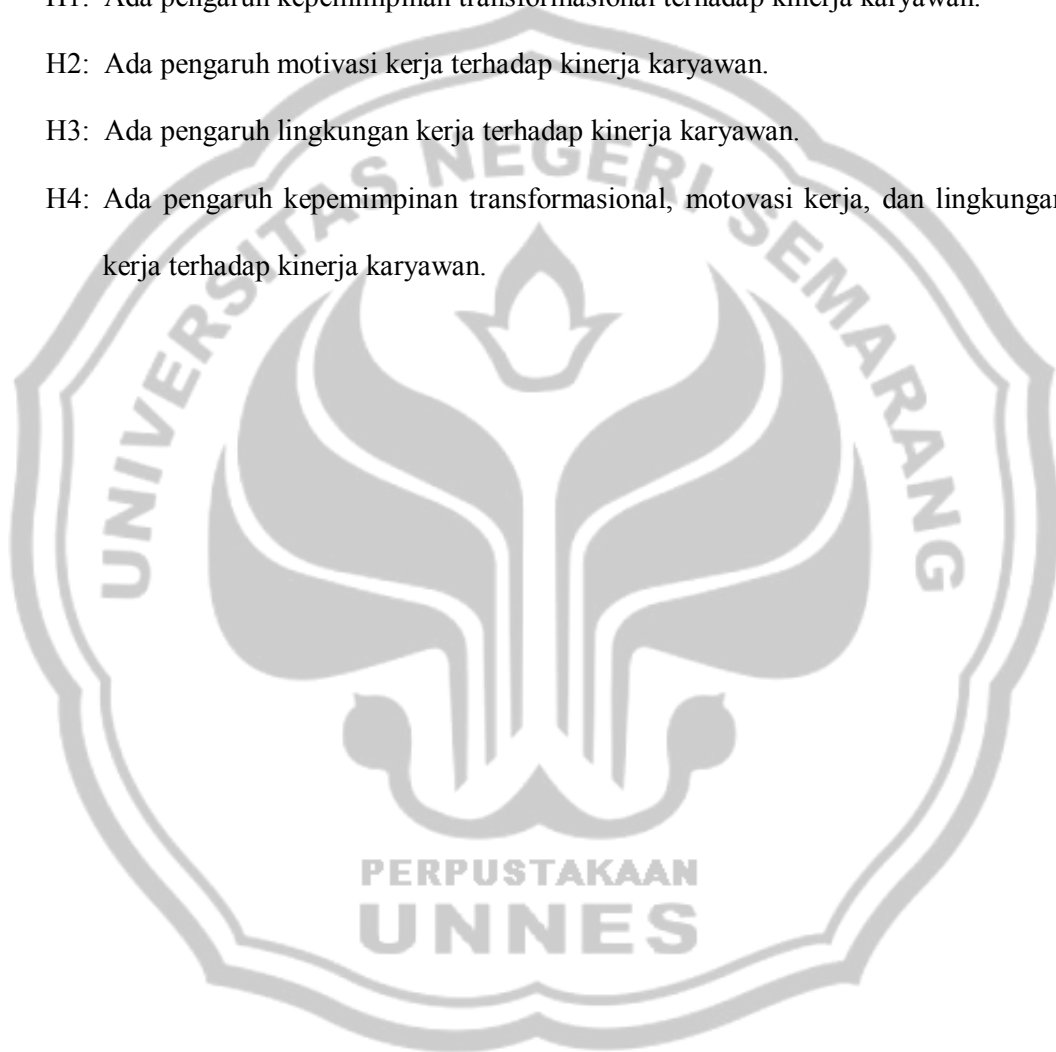
Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006 : 71). Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H2: Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H3: Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

H4: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Penentuan Obyek Penelitian

3.1.1 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan yaitu pada bulan Juni dan Juli 2010. Dalam penelitian peneliti melakukan observasi dan pembagian angket kepada karyawan bagian produksi.

3.1.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Graha Indah Furniture Jepara yang terletak di desa Lebak kecamatan Pakis Aji kabupaten Jepara.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2006 : 130). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan bagian produksi CV. Gaha Indah Furniture yaitu 100 orang. Karena jumlah populasi 100 orang maka peneliti menggunakan metode *total sampling* yaitu seluruh populasi menjadi anggota yang akan dianalisis sebagai sampel.

Data jumlah karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture

Jepra adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jumlah karyawan bagian produksi

Karyawan	Jumlah
Amplas	50 orang
Finishing	20 orang
Packing	20 orang
Service	10 orang
Jumlah	100 orang

(Sumber: CV. Graha Indah Furniture Jepra, 2010)

3.3 Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti atau pihak utama (Usman dan Akbar, 2006: 20). Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap kuesioner variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti melalui pihak kedua atau tangan kedua (Usman dan Akbar, 2006: 20). Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan perusahaan, sejarah perusahaan, dan struktur organisasi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang akurat maka harus digunakan pula alat pengumpul data yang tepat agar diperoleh kesimpulan yang tidak menyesatkan. Dalam penelitian ini digunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

3.4.1 Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari dan mendapatkan data-data melalui data-data dari prasasti, naskah-naskah kearsipan dan gambar . (Supardi, 2005 : 138). Dalam penelitian ini dokumentasi tersebut adalah sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan CV. Graha Indah Furniture.

3.4.2 Metode Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2006:151). Dalam hal ini angket digunakan untuk mengumpulkan data tentang tanggapan responden mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Angket yang digunakan adalah tipe pilihan untuk memudahkan bagi responden dalam memberikan jawaban, karena alternatif jawaban sudah disediakan dan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat untuk menjawabnya.

Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, dimana jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor yang tinggi sedangkan untuk jawaban yang tidak atau kurang mendukung diberi skor rendah. Adapun gradasi dalam skala Likert adalah sebagai berikut:

- a. Sangat setuju skor 5
- b. Setuju skor 4

- | | |
|------------------------|--------|
| c. Ragu-ragu | skor 3 |
| d. Tidak setuju | skor 2 |
| e. Sangat tidak setuju | skor 1 |

Dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan 5 kategori pilihan agar ada variasi diantara jawaban-jawaban yang disediakan.

3.5 Variabel Penelitian

Variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2006: 118). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), yang meliputi:

3.5.1 Variabel bebas (X)

a. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional membangkitkan para pengikut untuk menjadi terdedikasi secara lebih tinggi, lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka, dan lebih berkemauan untuk memberikan upaya-upaya ekstra guna meraih keberhasilan dalam masa-masa yang mendatang (Schermerhorn, 1997: 18). Empat komponen dalam kepemimpinan transformasional menurut (Bass et al., 2003; Piccolo & Colquitt, 2006 dalam Chung- Kai Li dan Chia-Hung Hung, 2009:1131), yaitu:

- a) Kharisma
- b) Mampu memberikan motivasi dan inspirasi
- c) Memberikan dukungan
- d) Perhatian kepada setiap individu

b. Motivasi Kerja (X2)

Diukur dari teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007 : 102). terdiri dari:

- a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)
 - b) Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)
 - c) Kebutuhan sosial (*Social-need*)
 - d) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)
 - e) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)
- c. Lingkungan Kerja (X3) diukur dari Nitisemito (1992 : 159) yaitu:
- a) Suasana kerja
 - b) Hubungan dengan rekan sekerja
 - c) Tersedianya fasilitas kerja

3.5.2 Variabel terikat (Y)

Variabel terikat atau *dependent variable* adalah variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi (Arikunto,2006 :120). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja.

Elemen-elemen kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Keandalan
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerjasama.

3.6 Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas sangat menentukan keberhasilannya dalam penelitian. Untuk mendapatkan alat pengumpul data yang baik, maka diperlukan perhitungan validitas dan reliabilitas yang akan digunakan sebagai alat pengumpul data.

3.6.1 Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen (Arikunto, 2006:168). Suatu instrumen dikatakan mampu apabila mampu mengukur apa saja yang diinginkan. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Dalam menguji tingkat validitas suatu instrumen dapat dilakukan dengan dua cara yaitu: analisis faktor dan analisis butir. Dalam penelitian ini menggunakan analisis butir yaitu skor-skor total butir dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai nilai Y (Arikunto, 2006:176).

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS. Dengan kriteria yang digunakan adalah:

1. Jika nilai hitung r lebih besar ($>$) dari nilai tabel r maka item angket dinyatakan valid dan dapat dipergunakan, atau
2. Jika nilai hitung r lebih kecil ($<$) dari nilai tabel r maka item angket dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dipergunakan (Sambas Ali Muhidin, 2007: 47).

Berikut adalah hasil pengujian validitas tiap variabel:

- a. Validitas kepemimpinan transformasional

Tabel 3.1. Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Pertanyaan	R _{hitung}	R _{table}	Keterangan
P1	0,623	0,444	Valid
P2	0,494	0,444	Valid
P3	0,663	0,444	Valid
P4	0,548	0,444	Valid
P5	0,447	0,444	Valid
P6	0,572	0,444	Valid
P7	0,771	0,444	Valid
P8	0,628	0,444	Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional, diketahui seluruh pertanyaan dinyatakan valid karena memiliki nilai $R_{hitung} > R_{table}$

b. Validitas Variabel Motivasi Kerja

Hasil uji validitas terhadap validitas motivasi kerja dapat ditunjukkan melalui tabel berikut ini:

Tabel 3.2. Validitas Variabel Motivasi Kerja

Pertanyaan	R _{hitung}	R _{tabel}	Keterangan
P9	0,506	0,444	Valid
P10	0,543	0,444	Valid
P11	0,465	0,444	Valid
P12	0,630	0,444	Valid
P13	0,514	0,444	Valid
P14	0,579	0,444	Valid
P15	0,560	0,444	Valid
P16	0,401	0,444	Tidak Valid
P17	0,460	0,444	Valid
P18	0,699	0,444	Valid
P19	-0,150	0,444	Tidak Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan variabel motivasi kerja, dapat diketahui bahwa pertanyaan no 16 dan 19 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai $R_{hitung} < R_{tabel}$, sehingga butir pertanyaan tersebut dihilangkan atau tidak dipakai dalam penelitian selanjutnya karena tidak bisa digunakan untuk mengukur motivasi kerja.

c. Validitas lingkungan kerja

Hasil uji validitas terhadap variabel lingkungan kerja dapat dilihat dari table berikut:

Tabel 3.3. Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Pertanyaan	R _{hitung}	R _{table}	Keterangan
P20	0,483	0,444	Valid
P21	0,607	0,444	Valid
P22	0,769	0,444	Valid
P23	0,747	0,444	Valid
P24	0,668	0,444	Valid
P25	0,528	0,444	Valid

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan variabel lingkungan kerja, diketahui seluruh pertanyaan dinyatakan valid karena memiliki nilai $R_{hitung} > R_{table}$

d. Validitas kinerja

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan variabel kinerja, dapat diketahui bahwa pertanyaan no 31 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai $R_{hitung} < R_{tabel}$, sehingga butir pertanyaan tersebut dihilangkan atau tidak dipakai dalam penelitian selanjutnya karena tidak bisa digunakan untuk mengukur kinerja.

Hasil uji validitas terhadap variabel kinerja dapat ditunjukkan melalui table dibawah ini:

Tabel 3.4. Validitas Variabel Kinerja

Pertanyaan	R _{hitung}	R _{tabel}	Keterangan
P26	0,596	0,444	Valid
P27	0,576	0,444	Valid
P28	0,533	0,444	Valid
P29	0,534	0,444	Valid
P30	0,502	0,444	Valid
P31	0,222	0,444	Tidak Valid
P32	0,533	0,444	Valid
P33	0,458	0,444	Valid
P34	0,596	0,444	Valid
P35	0,637	0,444	Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil uji coba terhadap 20 karyawan bagian produksi diperoleh soal yang valid sebanyak 32 soal dari 35 soal yang diuji cobakan. Sehingga terdapat 3 soal yang tidak valid, dimana soal tersebut tidak dipakai dalam penelitian selanjutnya, karena setiap indikator sudah terwakili oleh pertanyaan.

3.6.2 Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006:178). Dalam penelitian ini suatu alat ukur dikatakan mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya jika alat ukur tetap atau stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan. pengujian reliabilitas menggunakan program SPSS

Saat instrumen dikatakan reliabel/handal adalah jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan suatu variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai cronbach's Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2005: 41)

Tabel 3.5. Reliabilitas Instrumen

Variabel	R _{hitung}	R _{tabel}	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,852	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,796	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,839	0,60	Reliabel
Kinerja	0,776	0,60	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas nampak bahwa semua variabel penelitian reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian

3.7 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan untuk mempengaruhi bagaimana hubungan atau pengaruh kepemimpinan

transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara, adalah sebagai berikut:

3.7.1 Analisis Deskriptif Persentase

Analisis deskriptif persentase adalah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara. Dalam analisis deskriptif ini, perhitungan yang digunakan untuk mengetahui tingkat persentase skor jawaban dari masing-masing siswa ditulis dengan rumus sebagai berikut:

$$(\%) = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Dimana:

n = jumlah skor jawaban responden

N = jumlah skor jawaban ideal

% = tingkat persentase

(Ali, 1996:184)

Untuk menghitung variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Graha Indah Furniture Jepara. Dengan cara mengisi angket oleh responden dengan ketentuan:

- 1) Jawaban SS skor 5

- 2) Jawaban S skor 4
- 3) Jawaban RR skor 3
- 4) Jawaban TS skor 2
- 5) Jawaban STS skor 1

Dari kelima kategori skor diatas maka dapat dapat dikategorikan dalam 5 kriteria yaitu Sangat tinggi, tinggi, Cukup, Rendah, Sangat rendah. Untuk lebih jelasnya terdapat dalam kolom dibawah ini:

Persentase	Kriteria
84% - 100%	Sangat Tinggi
68% - \leq 84%	Tinggi
52% - \leq 68%	Cukup
36% - \leq 52%	Rendah
20% - \leq 36%	Sangat Rendah

(Sumber : Sugiyono, 2005:29)

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengkaji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Normalitas data dapat dilihat dari grafik normal P-P plot dengan bantuan program SPSS release 14.0. hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi apakah model regresi yang diperoleh sudah memenuhi asumsi *Classical Normal Regression Model* atau disingkat CNLRM. (algifari, 2000:32)

3.7.2.2 Uji Multikolinieritas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang variabel-variabel bebasnya tidak memiliki korelasi yang tinggi atau bebas dari multikolinieritas (Algifari, 2000:83). Apabila terjadi multikolinieritas berarti antara variabel bebas itu sendiri saling berkorelasi sehingga dalam hal ini sulit diketahui variabel bebas mana yang mempengaruhi variabel terikat. Uji multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas melalui SPSS adalah mempunyai nilai VIF disekitar angka satu dan mempunyai angka toleransi mendekati satu ($\text{toleransi} = 1/\text{VIF}$ atau $\text{VIF}/\text{toleransi}$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai $\text{VIF} > 10$.

3.7.2.3 Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan mengkaji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda heterokedastisitas. Kebanyakan data *crosssection* mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati grafik *scatter plot* melalui SPSS. Model yang bebas dari heterokedastisitas memiliki grafik *scatter plot* dengan pola titik-titik yang menyebar diatas dan dibawah sumbu Y. Uji heterokedastisitas dapat pula dideteksi dengan menggunakan uji *glejser* untuk meregresi nilai *absolute residual* terhadap variabel bebas. Jika variabel bebas

signifikansi secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas.

3.7.2.4 Metode Regresi Linier Berganda

Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan dua prediktor, adapun persamaan regresinya yaitu:

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

Keterangan:

Y = variabel terikat kinerja karyawan

a = bilangan konstanta

b₁ = koefisien regresi untuk x₁

b₂ = koefisien regresi untuk x₂

b₃ = koefisien regresi untuk x₃

x₁ = kepemimpinan transformasional

x₂ = motivasi kerja

x₃ = lingkungan kerja

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual. Kaidah pengambilan keputusan dalam Uji-t dengan menggunakan SPSS adalah:

- 1) Jika probabilitas > 0.05, maka Ho diterima (*variance* sama)
- 2) Jika probabilitas < 0.05, maka Ho ditolak karena *variance* berbeda.

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kaidah pengambilan keputusan dalam Uji-F dengan menggunakan SPSS adalah:

- 1) Jika probabilitas > 0.05 , maka H_0 diterima
- 2) Jika Probabilitas < 0.05 , maka H_0 ditolak

Selain pembuktian dengan Uji F, dalam regresi berganda dianalisis pula besarnya koefisien determinasi (R^2). pengujian determinasi tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana sumbangan masing-masing variabel bebas. Semakin besar nilai determinasi maka semakin besar varian sumbangan terhadap variabel terikat.

3.7.3 Uji Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) secara parsial digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan atau kontribusi yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja jika variabel lainnya konstan terhadap variabel terikat. Semakin besar nilai R^2 maka semakin besar variasi sumbangan terhadap variabel terikat.

Sedangkan koefisien determinasi (R^2) keseluruhan digunakan untuk mengukur ketepatan yang paling baik. Jika R^2 yang mendekati 1 (satu) maka dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel terikat. sebaliknya jika R^2 keseluruhan mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel bebas menerangkan variabel terikat.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran umum CV. Graha Indah Furniture Jepara

Perusahaan mebel CV. Graha Indah Furniture Jepara adalah perusahaan yang berkecimpung didalam usaha permebelan yang berlokasi di desa Lebak kecamatan Pakis Aji Kabupaten Jepara. Berdiri pada tanggal 23 September 2002 yang didirikan oleh Ibu Rubiana Rozaq dengan notaris Paulin Narwastutik, SH. Sejak tanggal 23 September 2002 itu perusahaan CV. Graha Indah Furniture Jepara sudah tercatat di dalam Departemen Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jendral Pajak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) :02-034-960.1-506.000, dengan ijin usaha adalah : Nomor 510/19-27/PM/IV/2004.

Pada awalnya perusahaan mebel CV. Graha Indah Furniture Jepara hanya mempunyai satu pembeli (*customer*) yang berasal dari Afrika. Dengan kerjasama yang baik dan selalu menjaga kualitas produk, permintaan barang mengalami peningkatan. Dengan kerja keras dan ditunjang pengalaman, keterampilan yang memadai, Ibu Rubiana Rozaq mencari peluang-peluang pasar untuk meningkatkan penjualan secara maksimal yaitu mengikuti even expo, pameran-pameran baik didalam maupun diluar negeri.

Langkah-langkah awal yang diambil tersebut membawa manfaat dan hasil yang positif dan mampu menarik minat pembeli (*customer*) berbisnis dengan CV. Graha Indah Furniture Jepara. Perusahaan CV. Graha Indah Furniture Jepara menghasilkan produk

mebel baik untuk interior maupun eksterior. Dengan bahan baku yang digunakan adalah kayu mahoni.

Dalam pelaksanaannya produksi pada perusahaan berdasarkan pada pesanan dan pengembangan desain produk baru maupun produk lama. Untuk pengembangan desain ini dibuat dalam bentuk gambar, selanjutnya dibuat sempel master, setelah mendapat persetujuan dari *buyer* baru dimasukkan dalam pelaksanaan produksi. CV. Graha Indah Furniture Jepara menghasilkan beraneka ragam mebel, seperti perabotan rumah tangga, almari, buffet, kursi, rak buku, depan (tempat tidur) dan lain-lain.

4.1.2 Struktur Organisasi

Dalam setiap perusahaan diperlukan adanya struktur organisasi yang baik dan teratur, sebab hal ini akan membantu membuat jelas hubungan antar tiap-tiap pegawai dalam suatu organisasi. Struktur organisasi adalah gambaran secara nyata dan skematis tentang hubungan kerjasama yang terdapat dalam suatu badan dalam mencapai tujuan.

CV. Graha Indah Furniture Jepara dalam hal ini, menggunakan struktur organisasi garis lurus (*straigh line*) atau lini dimana direktur utama sebagai sumber wewenang tunggal. Adapun struktur organisasi dari CV. Graha Indah Furniture Jepara dapat dilihat sebagai berikut :

1. Direktur

Mengkoordinasi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian operasi perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

2. Factory manager

Mengkoordinasi pelaksanaan produksi.

3. General Asistant

Membantu tugas-tugas dari factory manager.

4. Logistic Coord

Menyiapkan keperluan - keperluan atau perangkat - perangkat yang ada di dalam perusahaan untuk produksi.

5. Office Coord

Office coord dibagi menjadi dua yaitu finance dan wages & payroll.

Finance: melakukan pembayaran kepada suplaiyer, pencatatan data - data perusahaan, mengolah dan menginvestasikan kas perusahaan.

Wages & payroll: penggajian kepada karyawan borongan maupun karyawan harian.

6. QC Coord

Membangun standar mutu dan kualitas produk

7. Production Coord

Mengkoordinir standar mutu dan kualitas produk, dan mengkoordinir produk secara keseluruhan.

8. Drafter & Product Documentation

Menggambar dan mensuply gambar-gambar produksi serta mendokumentasikan produk-produk yang sudah jadi untuk dijadikan katalog.

9. Final Inspector Supervisor

Memastikan out put sesuai dengan standar mutu pruduk, ketepatan waktu dan jumlah produk yang akan dikirim.

10. PCI Group

Mengkontrol akhir semua produk yang akan dikirim, apakah barang tersebut siap untuk dikirim atau tidak.

4.1.3 Analisis Deskriptif Presentase

Metode ini digunakan untuk mengkaji variabel-variabel yang ada pada penelitian ini, yang terdiri dari kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3) dan kinerja (Y). analisis dilakukan untuk setiap indikator pada variabel dengan memberikan kategori.

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif presentase diketahui bahwa kepemimpinan transformasional rata-rata masuk dalam kriteria sangat tinggi yaitu 54%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasakan kepemimpinan yang di berikan telah sesuai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Persentase Skor Kepemimpinan Transformasional

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	54	54%
68% - ≤ 84%	Tinggi	31	31%
52% - ≤ 68%	Cukup	15	15%
36% - ≤ 52%	Rendah	0	0%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data primer penelitian yang diolah, 2010

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional dijabarkan kedalam empat (4) indikator yaitu kharisma, mampu memberikan motivasi dan inspirasi, memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan. Hasil perhitungan deskriptif presentase dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kharisma

Tabel 4.2 Persentase Skor Kharisma

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	55	55%
68% - ≤ 84%	Tinggi	33	33%
52% - ≤ 68%	Cukup	9	9%
36% - ≤ 52%	Rendah	3	3%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa para karyawan rata-rata menilai kharisma seorang pemimpin dengan kriteria sangat tinggi yaitu 55%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan sosok pemimpin yang kharisma.

b. Mampu memberikan motivasi dan inspirasi

Table 4.3 Persentase Skor Mampu memberikan motivasi dan inspirasi

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	47	47%
68% - ≤ 84%	Tinggi	41	41%
52% - ≤ 68%	Cukup	9	9%
36% - ≤ 52%	Rendah	3	3%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa 47% dengan kriteria sangat tinggi karyawan menilai pimpinan mereka mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan sosok pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan inspirasi.

c. Memberikan dukungan

Tabel 4.4 Persentase Skor Memberikan dukungan

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	54	54%
68% - ≤ 84%	Tinggi	35	35%
52% - ≤ 68%	Cukup	9	9%
36% - ≤ 52%	Rendah	1	1%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	1	1%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas diketahui sebanyak 54% termasuk dalam kriteria sangat tinggi, karyawan menilai pimpinan mereka sebagai pemimpin yang mampu memberikan dukungan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan sosok pemimpin yang mampu memberikan dukungan.

d. Perhatian kepada karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif presentase diketahui sebanyak 46% termasuk dalam kriteria sangat tinggi, karyawan menilai pimpinan mereka adalah pimpinan yang perhatian kepada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan sosok pemimpin yang perhatian terhadap karyawan.

Tabel 4.5 Persentase Skor Perhatian kepada karyawan

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	46	46%
68% - ≤ 84%	Tinggi	41	41%
52% - ≤ 68%	Cukup	10	10%
36% - ≤ 52%	Rendah	2	2%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

2. Motivasi Kerja (X2)

Tabel 4.6 Persentase Skor Motivasi

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	34	34%
68% - ≤ 84%	Tinggi	44	44%
52% - ≤ 68%	Cukup	17	17%
36% - ≤ 52%	Rendah	5	5%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 44 % berada dalam kriteria tinggi, para karyawan sudah termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mempunyai motivasi yang tinggi.

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional dijabarkan kedalam lima (5) indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Hasil perhitungan deskriptif presentase dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis

Tabel 4.7 Persentase Skor kebutuhan fisiologis

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	13	13%
68% - ≤ 84%	Tinggi	57	57%
52% - ≤ 68%	Cukup	16	16%
36% - ≤ 52%	Rendah	14	14%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat di ketahui bahwa pemenuhan kebutuhan fisiologis oleh perusahaan 57 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan ketercukupannya akan kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar.

b. Kebutuhan rasa aman

Tabel 4.8 Persentase Skor Kebutuhan rasa aman

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	37	37%
68% - ≤ 84%	Tinggi	45	45%
52% - ≤ 68%	Cukup	7	7%
36% - ≤ 52%	Rendah	10	10%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	1	1%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat di ketahui bahwa pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam perusahaan yaitu 45 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan adanya keamanan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Kebutuhan sosial

Tabel 4.9 Persentase Skor Kebutuhan Sosial

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	37	37%
68% - ≤ 84%	Tinggi	40	40%
52% - ≤ 68%	Cukup	13	13%
36% - ≤ 52%	Rendah	8	8%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	2	2%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat di ketahui bahwa pemenuhan kebutuhan sosial yang diberikan oleh perusahaan yaitu 40 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya kebutuhan sosial bagi karyawan.

d. Kebutuhan penghargaan

Berdasarkan perhitungan analisis deskriptif presentase dapat di ketahui bahwa pemenuhan kebutuhan akan penghargaan kepada karyawan oleh perusahaan yaitu 46 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya penghargaan diri dalam perusahaan bagi karyawan.

Tabel 4.10 Persentase Skor Kebutuhan penghargaan

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	33	33%
68% - ≤ 84%	Tinggi	46	46%
52% - ≤ 68%	Cukup	10	10%
36% - ≤ 52%	Rendah	10	10%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	1	1%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Tabel 4.11 Persentase Skor Kebutuhan aktualisasi diri

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	26	26%
68% - ≤ 84%	Tinggi	45	45%
52% - ≤ 68%	Cukup	16	16%
36% - ≤ 52%	Rendah	13	13%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat dapat di ketahui bahwa pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri bagi karyawan yaitu 45 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya akan kebutuhan aktualisasi diri bagi karyawan untuk dapat mengembangkan diri sehingga akan tercapai kinerja yang optimal bagi perusahaan.

3. Lingkungan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis deskriptif persentase diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja dalam perusahaan termasuk dalam kriteria tinggi dengan 47%, hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja dalam perusahaan sudah cukup menunjang bagi para karyawan dalam bekerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.12 Persentase Skor Lingkungan Kerja

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	37	37%
68% - ≤ 84%	Tinggi	47	47%
52% - ≤ 68%	Cukup	12	12%
36% - ≤ 52%	Rendah	3	3%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	1	1%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Dalam penelitian ini variabel lingkungan kerja dijabarkan kedalam tiga (3) indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja, tersedianya fasilitas kerja. Hasil perhitungan deskriptif presentase dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Suasana kerja

Berdasarkan perhitungan analisis deskriptif presentase dapat dapat di ketahui bahwa suasana kerja dalam perusahaan sudah menyenangkan, kondusif bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik yaitu dengan skor rata-rata 50 % berada dalam kriteria

tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya suasana kerja yang mendukung bagi karyawan agar dapat bekerja secara optimal.

Tabel 4.13 Persentase Skor Suasana kerja

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	33	33%
68% - ≤ 84%	Tinggi	50	50%
52% - ≤ 68%	Cukup	7	7%
36% - ≤ 52%	Rendah	7	7%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	1	1%

b. Hubungan dengan rekan sekerja

Tabel 4.14 Persentase Skor Hubungan dengan rekan sekerja

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	43	43%
68% - ≤ 84%	Tinggi	45	45%
52% - ≤ 68%	Cukup	7	7%
36% - ≤ 52%	Rendah	2	2%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	1	1%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat di ketahui bahwa hubunga dengan rekan sekerja dalam perusahaan sudah tergolong baik yaitu dengan rata-rata 45 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya menjaga hubungan yang baik dengan rekan sekerja.

c. Tersedianya fasilitas kerja

Tabel 4.15 Persentase Skor Tersedianya fasilitas kerja

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	39	39%
68% - ≤ 84%	Tinggi	46	46%
52% - ≤ 68%	Cukup	9	9%
36% - ≤ 52%	Rendah	5	5%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat di ketahui bahwa pemenuhan akan fasilitas kerja dalam perusahaan juga sudah tergolong baik yaitu dengan skor rata-rata 46 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya fasilitas kerja yang memadai untuk menunjang semua pekerjaan agar dapat memperoleh output yang sesuai dengan apa yang diharapkan.

4. Kinerja Karyawan

Tabel 4.16 Persentase Skor Kinerja karyawan

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	32	32%
68% - ≤ 84%	Tinggi	49	49%
52% - ≤ 68%	Cukup	19	19%
36% - ≤ 52%	Rendah	0	0%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dalam perusahaan sudah tergolong baik yaitu dengan rata-rata 49% berada dalam

kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mempunyai kinerja yang tinggi.

Dalam penelitian ini variabel kinerja karyawan dijabarkan kedalam lima (5) indikator yaitu kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Hasil perhitungan deskriptif presentase dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuantitas

Berdasarkan perhitungan analisis deskriptif presentase dapat di ketahui bahwa kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan sudah tergolong baik, yaitu dengan skor rata-rata 50 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kuantitas kinerja yang tinggi. Untuk lebih jelasnya lihat tabel dibawah ini.

Tabel 4.17 Persentase Skor Kuantitas

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	22	22%
68% - ≤ 84%	Tinggi	50	50%
52% - ≤ 68%	Cukup	13	13%
36% - ≤ 52%	Rendah	14	14%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

b. Kualitas

Tabel 4.18 Persentase Skor Kualitas

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	50	50%
68% - ≤ 84%	Tinggi	38	38%
52% - ≤ 68%	Cukup	11	11%
36% - ≤ 52%	Rendah	0	0%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat dapat di ketahui bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan sudah tergolong baik, terbukti dengan skor rata-rata 50% berada dalam kriteria sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kuantitas kinerja yang tinggi.

c. Keandalan

Tabel 4.19 Persentase Skor Keandalan

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	32	32%
68% - ≤ 84%	Tinggi	51	51%
52% - ≤ 68%	Cukup	12	12%
36% - ≤ 52%	Rendah	4	4%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat dapat di ketahui bahwa keandalan karyawan dalam bekerja sudah tergolong baik, yaitu dengan skor rata-rata 51 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya setiap karyawan memiliki keandalan sehingga akan mendapatkan hasil output yang bagus.

d. Kehadiran

Tabel 4.20 Persentase Skor Kehadiran

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	26	26%
68% - ≤ 84%	Tinggi	28	28%
52% - ≤ 68%	Cukup	27	27%
36% - ≤ 52%	Rendah	19	19%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	1	1%

Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas dapat di ketahui bahwa tingkat kehadiran karyawan sudah tergolong baik yaitu dengan skor rata-rata 28 % berada dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat kehadiran yang tinggi.

e. Kemampuan bekerjasama

Berdasarkan perhitungan analisis deskriptif presentase dapat di ketahui bahwa kemampuan bekerjasama karyawan dalam perusahaan sudah tergolong baik, terbukti dengan skor rata-rata 42 % berada dalam kriteria sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kemampuan bekerjasama yang sangat tinggi. Untuk lebih jelasnya lihat tabel dibawah ini.

Tabel 4.21 Persentase Skor Kemampuan bekerjasama

Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase
84% - 100%	Sangat Tinggi	42	42%
68% - ≤ 84%	Tinggi	40	40%
52% - ≤ 68%	Cukup	40	40%
36% - ≤ 52%	Rendah	6	6%
20% - ≤ 36%	Sangat Rendah	0	0%

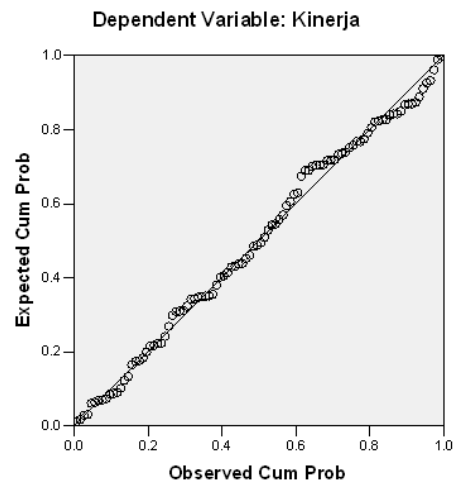
Sumber: data penelitian yang diolah, 2010

4.1.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pada uji normalitas ini di gunakan dua cara yakni dengna uji grafik dan uji statistic. Dari uji grafik dengan menggunakan program SPSS ver.15 di peroleh gambar sebagai berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.

P-Plot

Dengan melihat tampilan grafik P-Plot di atas dapat di simpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hal ini dapat dilihat dari penyebaran titik titik yang ada pada garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

Untuk uji statistik pengujian menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov test di peroleh hasil berikut berdasarkan dari ouput SPSS ver.15

Tabel 4.22 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan transformasional	Motivasi kerja	Lingkungan kerja	Kinerja
N		100	100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	82.5000	77.0000	79.3667	77.4667
	Std. Deviation	10.56486	12.52775	12.32459	11.11793
Most Extreme Differences	Absolute	.134	.087	.106	.125
	Positive	.072	.055	.079	.079
	Negative	-.134	-.087	-.106	-.125
Kolmogorov-Smirnov Z		1.335	.866	1.062	1.250
Asymp. Sig. (2-tailed)		.057	.442	.209	.088

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Besarnya Kolmogrov-Smirnov untuk kepemimpinan transformasional sebesar 1,335 dan tidak signifikan pada 0,05 (karena $p=1,335 > 0,05$) dengan demikian residual berdistribusi secara normal. Untuk motivasi kerja mempunyai nilai Kolmogrov-Smirnov sebesar 0,866 dan tidak signifikan pada 0,05 (karena $p=0,866 > 0,05$) dengan demikian residual berdistribusi normal. Untuk lingkungan kerja mempunyai nilai Kolmogrov-Smirnov sebesar 1,062 dan tidak signifikan pada 0,05 (karena $p=1,062 > 0,05$) dengan demikian residual berdistribusi normal. Untuk kinerja karyawan mempunyai nilai Kolmogrov-Smirnov sebesar 1,250 dan tidak signifikan pada 0,05 (karena $p=1,250 > 0,05$) dengan demikian residual berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Tabel 4.23 Uji Multikolinieritas

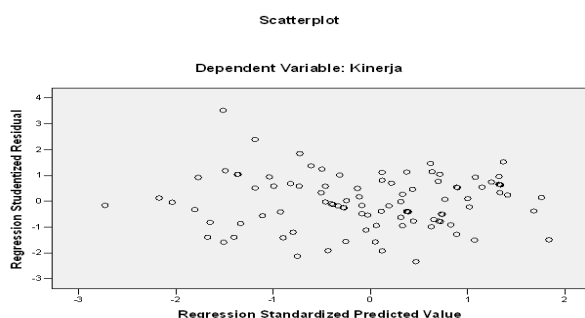
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.978	5.932		2.188	.031			
	Kepemimpinan transformasional	.323	.110	.307	2.946	.004	.288	.408	2.452
	Motivasi kerja	.264	.090	.297	2.931	.004	.287	.431	2.318
	Lingkungan kerja	.220	.089	.244	2.484	.015	.246	.458	2.181

a. Dependent Variable: Kinerja

Pada variabel kepemimpinan transformasional mempunyai nilai tolerance sebesar $0,408 < 1$ dan nilai VIF sebesar $2,452 < 10$ yang menunjukkan arti bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Pada motivasi kerja yang mempunyai nilai Tolerance $0,431 < 1$ dan mempunyai nilai VIF sebesar $2,318 < 10$ yang menunjukkan arti bahwa tidak terdapat multikolinieritas. Begitu juga pada lingkungan kerja yang mempunyai nilai Tolerance $0,458 < 1$ dan mempunyai nilai VIF sebesar $2,181 < 10$ yang menunjukkan arti bahwa tidak terdapat multikolinieritas.

3. Uji Heterokedastisitas



Gambar 5
Scatter plot

Dari grafik scatterplots terlihat bahwa titik titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas ataupun di bawah 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Hal ini dapat di simpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak di pakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan variable independen kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja.

4.1.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang menyatakan ada pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV.Graha Indah Furniture Jepara. Dari analisis regresi diperoleh model regresi linier yang menyatakan pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja(X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.24 Hasil analisis regresi linier berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.978	5.932		2.188	.031			
	Kepemimpinan transformasional	.323	.110	.307	2.946	.004	.288	.408	2.452
	Motivasi kerja	.264	.090	.297	2.931	.004	.287	.431	2.318
	Lingkungan kerja	.220	.089	.244	2.484	.015	.246	.458	2.181

a. Dependent Variable: Kinerja

Dengan hasil diatas dapat disusun persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 12,978 + 0,323 X_1 + 0,264 X_2 + 0,220X_3$$

Model tersebut menunjukkan arti bahwa:

1. Konstanta = 12,978

Jika variabel kepemimpinan trasformasional, motivasi dan lingkungan kerja di asumsikan tetap maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 12,978

2. Koefisien Kepemimpinan Transformasional X1

Nilai koefisien kepemimpinan tarnsformasional sebesar 0,323 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor untuk kepemimpinan akan diikuti terjadi kenaikan kinerja sebesar 0,323

3. Koefisin Motivasi Kerja X2

Nilai koefisien motivasi menunjukan angka sebesar 0,264 menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 1 skor untuk motivasi akan di ikuti dengan terjadi kenaikan kinerja sebesar 0,264.

4. Koefisin Lingkungan Kerja X3

Nilai koefisien lingkungan kerja menunjukan angka sebesar 0,220 menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 1 skor untuk motivasi akan di ikuti dengan terjadi kenaikan kinerja sebesar 0,220.

4.1.6 Uji Hipotesis

1. Uji Partial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan maka perlu dilakukan uji t. pengujian secara parsial dapat dilihat dari uji t, apabila nilai probabilitasnya $< 0,05$, H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.25 Hasil Uji Partial (t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations Partial	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.978	5.932		2.188	.031			
	Kepemimpinan transformasional	.323	.110	.307	2.946	.004	.288	.408	2.452
	Motivasi kerja	.264	.090	.297	2.931	.004	.287	.431	2.318
	Lingkungan kerja	.220	.089	.244	2.484	.015	.246	.458	2.181

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil tabel di atas dapat di jelaskan bahwa:

1. Nilai t hitung sebesar 2,946 dengan tingkat signifikansi 0,004. Karena mempunyai nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial H_1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.
2. Nilai t hitung sebesar 2,931 dengan tingkat signifikansi 0,004. Karena mempunyai nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial H_2 yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di terima.

3. Nilai t hitung sebesar 2,484 dengan tingkat signifikansi 0,015. Karena mempunyai nilai signifikansi $0,015 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial H_3 yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di terima.

2. Uji Simultan (uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan secara bersama sama.

Berdasarkan pengujian dengan SPSS versi 15.0 diperoleh output ANOVA pada tabel berikut ini:

Tabel 4.26 Hasil Uji Simultan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7024.845	3	2341.615	43.127	.000 ^a
	Residual	5212.389	96	54.296		
	Total	12237.235	99			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari uji ANOVA atau F test di dapat nilai F hitung sebesar 43,127 dengan tingkat signifikansi 0,000. karena probabilitas signifikan $0,000 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima, Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan H_4 yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

4.1.7 Koefisien Determinasi R^2

Tabel 4.27 Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.758 ^a	.574	.561	7.36856	43.127	3	96	.000

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tampilan output SPSS ver.15 model summary besarnya adjusted R^2 adalah 0,561, hal ini berarti 56,1% variasi kinerja karyawan dapat di jelaskan oleh variasi dari ke tiga variabel independen kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja sedangkan sisanya ($100\% - 56,1\% = 43,9\%$) di jelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model.

4.1.8 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Selain melakukan uji t maka perlu juga mencari besarnya koefisien determinasi parsial untuk masing-masing variabel bebas. Uji determinasi parsial ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan Tabel 4.24 dapat diketahui besarnya r^2 masing-masing variabel. Variabel Kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi sebesar 8,29%, hasil ini diperoleh dari koefisien korelasi parsial untuk variabel kepemimpinan dikuadratkan kemudian di kalikan 100% yaitu $(0.288)^2 \times 100\% = 8,29\%$. Untuk variabel motivasi memiliki kontribusi sebesar 8,24%, hasil ini di peroleh dari koefisien korelasi parsial untuk variabel motivasi di kuadratkan kemudian di kalikan 100% yaitu $(0.287)^2 \times 100\% = 8,24\%$.

Sedangkan untuk variabel Lingkungan Kerja memiliki kontribusi sebesar 6,05%, hasil ini di peroleh dari koefisien korelasi parsial untuk variabel lingkungan kerja di kuadratkan kemudian di kalikan 100% yaitu $(0.246)^2 \times 100\% = 6,05\%$.

Berdasarkan hasil analisa di atas dapat terlihat bahwa variabel yang memiliki kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 8,29% di bandingkan dengan motivasi yang hanya memiliki kontribusi sebesar 8,24% dan lingkungan kerja sebesar 6,05%.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, maka ada beberapa hal yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada hipotesis pertama, ternyata terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai t_{hitung} 2,946 dengan nilai signifikansi 0,004. Dengan demikian signifikansi $(0,004) < (0,05)$, sehingga H_a diterima dan H_o di tolak.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahannya yang akan berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan

untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Apabila seorang karyawan diberikan gaya kepemimpinan yang transformasional maka karyawan akan semakin terpacu untuk bekerja dengan lebih baik lagi sehingga akan tercapai kinerja yang maksimal. Dengan alasan seperti inilah kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif persentase penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada karyawan bagian produksi CV.Graha Indah Furniture Jepara tergolong dalam kriteria sangat tinggi yakni sebesar 54%. Hal ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan transformasional yang diberikan telah tepat baik dari segi kepemimpinan yang kharisma, mampu memberikan motivasi dan inspirasi, memberikan dukungan, dan perhatian terhadap semua karyawan. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan gaya kepemimpinan transformasional yang di terapkan.

Kharisma merupakan salah satu indikator dari kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil analisis deskriptif persentase kharisma termasuk dalam kriteria tinggi yakni sebesar 55%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa senang dengan pemimpin yang berkharisma, seperti: memberikan contoh perilaku yang baik kepada bawahannya, dan mampu mempengaruhi bawahannya untuk bekerja lebih efektif

Mampu memberikan motivasi dan inspirasi juga merupakan indikator dari kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil analisis deskriptif presentase mampu memberikan motivasi dan inspirasi termasuk dalam kriteria sangat tinggi yaitu sebesar 47%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyukai sosok pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada para karyawan sehingga pencapaian kinerja yang optimal dapat dicapai, seperti: mambarkan semangat

ketika karyawan mengalami penurunan kinerja, dan membantu karyawan bila karyawan mempunyai masalah dalam pekerjaannya.

Memberikan dukungan juga merupakan salah satu indikator dari kepemimpinan transformasional, dari hasil analisis deskriptif persentase indikator ini mempunyai nilai sebesar 54% yang masuk dalam kriteria sangat tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan merasa telah diberikan kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan seperti: pimpinan membantu karyawan lain yang mengalami kesulitan, dan pimpinan menginginkan agar setiap karyawan bisa bekerjasama.

Berdasarkan analisis deskriptif persentase di antara semua indikator kepemimpinan transformasional, pimpinan yang perhatian kepada karyawan menunjukkan nilai yang rendah dibandingkan dengan indikator yang lain yakni sebesar 46%, namun masih masuk dalam kriteria sangat tinggi dan hanya 2% karyawan yang berada dalam kriteria rendah. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan masih merasa kurang dengan perhatian yang diberikan oleh pimpinan, seperti: pimpinan menilai prestasi kerja karyawan secara obyektif, pimpinan selalu memperhatikan setiap karyawan, baik kekurangan maupun kelebihan pada hasil kerja yang dicapai.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada hipotesis kedua, ternyata terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai t_{hitung} 2.931 dengan nilai signifikansi 0,004. Dengan demikian signifikansi $(0,004) < (0,05)$, sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2003) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi (kinerja karyawan).

Motivasi merupakan suatu motif yang dapat mendorong dan memberikan semangat kerja kepada bawahan, memberikan kekuatan terhadap aktivitas-aktivitas dan mengarahkan tingkah laku bawahan agar mengarah kepada sasaran yang ingin dicapai yaitu tujuan perusahaan. Agar motivasi kerja tinggi, harus diperhatikan pemenuhan kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow. Hal ini perlu dilakukan sesuai dengan teori Maslow yang menyatakan bahwa manusia memenuhi kebutuhan dari tingkat yang paling rendah hingga tingkat di atasnya dan seterusnya, sehingga untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik maka perusahaan perlu memotivasi dengan memenuhi tingkat kebutuhan tersebut.

Hasil analisis deskriptif persentase penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang ada pada CV.Graha Indah Furniture Jepara tergolong dalam kriteria tinggi yakni sebesar 44%. 34% dalam kriteria sangat tinggi. 17 % masuk dalam kriteria cukup dan sisanya 5% masuk dalam kriteria rendah. Hal ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan karyawan yang ada pada CV.Graha Indah Furniture Jepara mempunyai motivasi yang tinggi. Tingginya motivasi tersebut di sebabkan karyawan merasa semua kebutuhannya yakni kebutuhan dasar, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri telah tercukupi.

Berdasarkan analisis deskriptif persentase kebutuhan fisiologis termasuk dalam kriteria tinggi yakni sebesar 57%. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan merasa kebutuhan fisiologis yang di berikan perusahaan telah sesuai/tercukupi dengan apa yang di harapkan karyawan, seperti: diberikannya upah yang sesuai dan diberikannya bonus kepada karyawan yang berprestasi.

Keamanan yang di berikan kepada karyawan akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja hal ini karena karyawan akan merasa lebih aman dan nyaman

dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi bagi perusahaan. Berdasarkan analisis deskriptif persentase keamanan masuk dalam kriteria tinggi dengan nilai sebesar 45%. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merasa kebutuhan keamanan yang di berikan oleh perusahaan tercukupi, seperti: adanya asuransi kesehatan dalam bekerja dan adanya alat-alat keselamatan kerja yang sesuai dengan standar keselamatan kerja karyawan.

Deskripsi data penelitian menunjukkan kebutuhan sosial masuk dalam kriteria tinggi dengan nilai sebesar 40%. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merasa kebutuhan sosial dalam bekerja telah tercukupi yakni: adanya hubungan yang baik antara karyawan dalam satu bagian dan komunikasi yang baik dengan karyawan bagian lain.

Deskriptif data penelitian menunjukkan kebutuhan penghargaan masuk dalam kriteria tinggi dengan nilai sebesar 46%. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merasa kebutuhan penghargaan dalam bekerja telah tercukupi yakni: adanya promosi jabatan untuk karyawan yang berprestasi dan pimpinan memberikan pujian kepada karyawan apabila dari awal sampai akhir penyelesaian pekerjaan selalu baik/sukses.

Deskriptif data penelitian menunjukkan kebutuhan aktualisasi diri masuk dalam kriteria tinggi dengan nilai sebesar 45%. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merasa kebutuhan aktualisasi diri dalam bekerja telah tercukupi yakni: adanya kebebasan karyawan dalam melakukan tindakan-tindakan kreatif dalam melaksanakan tugasnya.

3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada hipotesis kedua, ternyata terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai t_{hitung} 2,484 dengan nilai signifikansi 0,015. Dengan demikian signifikansi $(0,015) < (0,05)$, sehingga H_a diterima dan H_o di tolak.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan. Perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik agar terciptannya keadaan yang menyenangkan untuk karyawan, sehingga kinerja yang maksimal akan tercapai.

Hasil analisis deskriptif persentase penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada pada CV.Graha Indah Furniture Jepara tergolong dalam kriteria tinggi yakni sebesar 50%. Hal ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan karyawan yang ada pada CV.Graha Indah Furniture Jepara sudah merasa tercukupi dengan kondisi lingkungan kerja yang ada.

Berdasarkan analisis deskriptif persentase suasana kerja termasuk dalam kriteria tinggi yakni sebesar 57%. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan merasa suasana kerja dalam perusahaan telah sesuai/tercukupi dengan apa yang di harapkan karyawan, seperti: kenyamanan dalam lingkungan kerja dan kebersihan dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan analisis deskriptif persentase hubungan dengan rekan sekerja termasuk dalam kriteria tinggi yakni sebesar 45%. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas karyawan merasa hubungan dengan rekan sekerja dalam perusahaan telah sesuai/tercukupi dengan apa yang di harapkan karyawan, namun masih perlu ditingkatkan lagi seperti: hubungan dengan rekan sekerja yang kurang baik dan kurang menghormati dan menghargai hasil kerja karyawan lain.

Berdasarkan analisis deskriptif persentase tersedianya fasilitas kerja termasuk dalam kriteria tinggi yakni sebesar 46%. Hal ini menggambarkan bahwa ketersediaan fasilitas kerja dalam perusahaan telah sesuai/tercukupi dengan apa yang di harapkan karyawan, seperti: disediakannya fasilitas dalam bidang pekerjaan yang baik/memadai dan perusahaan selalu memberikan jaminan kesehatan ketika ada karyawan yang sakit.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan uji simultan (uji F) kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja menunjukkan adanya pengaruh, terbukti dari hasil analisis yang memperoleh F_{hitung} sebesar 43,127 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih dari 0,05.

Berdasarkan hasil penelitian secara simultan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja dapat dilihat dari hasil *Adjusted R Square* didapat hasil sebesar 0,561 sehingga koefisien determinasi (R^2) didapat hasil sebesar 56,1% dan 43,9% lainnya di pengaruhi oleh faktor faktor lain yang tidak di teliti.

Dari hasil beberapa analisis di atas menunjukkan bahwasanya pemimpin transformasional, motivasi dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada CV.Graha Indah Furniture Jepara. Di samping itu kepemimpinan transformasional yang di terapkan pada CV.Graha Indah Furniture Jepara tergolong dalam kriteria sangat tinggi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada telah sesuai. motivasi yang di miliki karyawan pada CV.Graha Indah Furniture Jepara memiliki motivasi yang tinggi seperti yang telah di jelaskan pada pembahasan di atas. Dan yang terakhir lingkungan kerja yang ada pada CV.Graha Indah Furniture Jepara juga tergolong dalam kriteria tinggi seperti yang telah di jelaskan pada pembahasan di atas.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif persentase sebagian besar kinerja karyawan masuk dalam kriteria tinggi yakni sebesar 49%, 32% berada dalam kriteria sangat tinggi dan sisanya berada dalam kriteria cukup yakni sebesar 19%. Hal ini menggambarkan sebagian besar karyawan menghasilkan kinerja yang tinggi namun masih ada karyawan yang menghasilkan kinerja yang cukup.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil suatu simpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan CV.Graha Indah Furniture Jepara, disimpulkan jika kepemimpinan transformasional tinggi maka mengakibatkan kinerja yang semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Secara keseluruhan kepemimpinan transformasional berada dalam kriteria sangat tinggi, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan telah sesuai/baik. Tetapi ada satu indikator yang mempunyai nilai rendah yakni kepemimpinan yang perhatian kepada karyawan, namun masih masuk dalam kriteria sangat tinggi.
2. Motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan CV.Graha Indah Furniture Jepara, disimpulkan jika motivasi tinggi maka mengakibatkan kinerja yang semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Secara keseluruhan motivasi berada dalam kriteria tinggi, hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan telah sesuai/baik. Tetapi ada satu indikator yang mempunyai nilai rendah yakni kebutuhan sosial, namun masih masuk dalam kriteria tinggi.
3. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan CV.Graha Indah Furniture Jepara, disimpulkan jika lingkungan kerja tinggi maka mengakibatkan kinerja yang semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Secara keseluruhan lingkungan kerja berada dalam kriteria tinggi, hal ini menunjukkan bahwa

lingkungan kerja yang diberikan telah sesuai/baik. Tetapi ada satu indikator yang mempunyai nilai rendah yakni hubungan dengan rekan sekerja, namun masih masuk dalam kriteria tinggi.

4. Kepemimpinan transformasional, motivasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV.Graha Indah Furniture Jepara yakni sebesar atau 56,1% dan sisanya 43,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan berdasarkan kesimpulan di atas adalah sebagai berikut :

1. Untuk perusahaan, hendaknya lebih memperhatikan lingkungan kerja karyawan agar karyawan dapat berkinerja secara optimal, seperti: perusahaan lebih memperhatikan kondisi hubungan antar karyawan dengan cara membentuk *team work* agar karyawan mampu bekerjasama dengan timnya, dan menumbuhkan rasa menghargai dan membutuhkan satu sama lainnya.
2. Untuk peneliti yang akan datang agar menambah variabel penelitian seperti faktor kompensasi, kepuasan kerja dan kepribadian agar penelitian mengenai kinerja akan semakin akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: BPFE.
- Ali, Muhammad. 1996. *Penelitian Pendidikan Prosedur dan Teknologi*. Bandung: Angkasa.
- Arikunto, Suharsimi. 2006 *Prosedur Penelitian : suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan Ketigabelas. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Chung, Kai Li. dan Chia, Hung Hung. 2009. "The Influence Of Transformasional Leadership On Workplace Relationship And Job Performance". Dalam *Journal Of Social Behavior And Personality*. Ling Tung University: Taiwan
- Desianty, sovyia. 2005. "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. POS Indonesia (Persero) Semarang". Dalam *Jurnal Studi manajemen dan Organisasi*. Volt. 2. No. 1 Januari. Hal. 69-84. Semarang
- Ghozali, Imam. 2005 *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP
- Hamed, T. Ayo. Dan Shadare, Oluseyi. A. 2009. "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan". Oyo State. Nigeria. Dalam *Journal Of Economics Finance and Administrative Sciences*. University of Lagos: Lagos.
- Keating, J. Charles. 1986. *Kepemimpinan. Teori dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan Jackson. John H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, Alex s. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi
- Rivai, veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 1999. *Management (Manajemen)*. Jakarta:PT. Prenhallindo
- Schermerhorn, John R,Jr. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta : Andi
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Mausia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2004. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Srivastava, A.K. 2008. "Effect of Perceived Work Environment on Employees' Job Behaviour and Organizational Effectiveness". Dalam *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 34, No.1, 47-55. Banaras Hindu University: Varanasi
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sunarsih. 2001. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi" Dalam *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116
- Supardi. 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Cetakan Pertama. UII Press. Yogyakarta
- Suranta, Sri. 2002. "Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja karyawan Perusahaan Bisnis". Dalam *Jurnal Empirika*. Vol. 15. No. 2, Desember. Hal 116-138.



LAMPIRAN

Kisi-kisi Angket Penelitian
 PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA
 DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN
 PRODUKSI PADA CV. GRAHA INDAH FURNITURE JEPERA

Variabel penelitian	Sub Variabel	Indikator	No Pertanyaan
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional	• Kharisma	1,2
		• Mampu memberikan motivasi dan inspirasi	3,4
		• Memberikan dukungan	5,6
	Motivasi Kerja	• Perhatian kepada karyawan	7,8
		• Perhatian kepada karyawan	9,10
		• Kebutuhan fisiologis	11,12
		• Kebutuhan rasa aman	13,14
	Lingkungan kerja	• Kebutuhan sosial	15,16
		• Kebutuhan penghargaan	17
		• Kebutuhan penghargaan	18,19
• Kebutuhan aktualisasi diri		20,21	
• Kebutuhan aktualisasi diri		22,23	

	kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Suasana kerja • Hubungan dengan rekan sekerja • Tersedianya fasilitas kerja • Kuantitas • Kualitas • Keandalan • Kehadiran • Kemampuan bekerjasama 	<p>24,25 26,27 28 29,30 31,32</p>
--	---------	---	---

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu.

Pegawai CV. Graha Indah Furniture Jepara

Di tempat

Dengan hormat,

Saya Ita ernawati mahasiswa Manajemen Universitas Negeri Semarang yang sedang mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul *"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV.Graha Indah furniture jepara"*.

Saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini. Jawaban bapak/ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja bapak/ibu. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiannya. Saya berharap bapak/Ibu akan menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang bapak/ibu rasakan dan alami, bukan berdasarkan yang seharusnya. Saya harap bapak/ibu menjawab jujur dan terbuka.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan bapak/ibu dalam menjawab angket ini dan saya mengucapkan banyak terima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Pengisian

1. Isilah Identitas (data diri responden) bapak/ibu dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan **jangan sampai ada yang terlewatkan**
3. Jawablah pertanyaan dalam angket ini **sesuai dengan apa yang bapak/ibu rasakan.**
4. Jawablah setiap bagian kuesioner dengan **memberikan tanda contreng (V) pada pertanyaan yang tersedia.**

Hormat saya

Ita Ernawati

ANGKET PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1	Jenis Kelamin	
2	Usia	
3	Pendidikan	
4	Lama Bekerja	
5	Status	
6	Golonga/Jabatan	

KUESIONER

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan seksama. Berikan Tanda contreng (V) dalam kotak salah satu jawaban yang tersedia, dimana:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
KEPEMIMPINAN TRASFOMASIONAL					
1. Pimpinan memberikan contoh perilaku yang baik kepada bawahannya					
2. Pimpinan mampu mempengaruhi saudara bekerja lebih efektif					
3. Pimpinan mau memberikan semangat ketika saudara mengalami penurunan kinerja					
4. Pimpinan membantu saudara bila saudara mempunyai masalah terhadap pekerjaan					
5. Pimpinan mau membantu karyawan lain yang mengalami kesulitan					

6. Pimpinan menginginkan agar setiap karyawan dapat bekerja sama					
7. Pimpinan menilai prestasi kerja karyawan secara objektif					
8. Pimpinan pimpinan selalu memperhatikan setiap karyawan, baik kekurangan maupun kelebihan pada hasil kerja yang dicapai.					
Motivasi Kerja					
9. Upah yang saudara terima cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari					
10. Perusahaan membarikan bonus jika saudara berprestasi dalam bekerja					
11. Perusahaan telah memberikan asuransi kesehatan dalam bekerja					
12. Alat-alat keselamatan kerja dalam keadaan baik dan esuai standart keselamatan karyawan.					
13. Jalinan kerjasama antar karyawan dengan karyawan bagian lain sangat baik					
14. Jalinan komunikasi antar karyawan dengan karyawan bagian lain sangat baik					
15. Perusahaan mempromosikan karyawan yang mempunyai prestasi bagus untuk jabatan yang lebih tinggi					
16. Pimpinan selalu memberikan pujian bila saudara dalam melaksanakan tugas yang diberikan dari awal sampai akhir penyelesaian pekerjaan selalu baik dan sukses					
17. Pimpinan memberikan kesempatan penuh kepada para bawahannya untuk melakukan tindakan kreatif dalam melaksanakan					

tugasnya.					
LINGKUNGAN KERJA					
18. Saudara selalu nyaman saat beraktifitas di lingkungan tempat saudara bekerja					
19. Lingkungan tempat saudara bekerja selalu terjaga kebersihannya					
20. Hubungan saudara dengan rekan sekerja selalu baik					
21. Masing-masing karyawan saling menghormati dan menghargai hasil kerja karyawan lain					
22. Di lingkungan tempat saudara bekerja disediakan fasilitas dalam bidang pekerjaan yang baik/memadai.					
23. Ketika ada karyawan yang sakit,perusahaan selalu memberikan jaminan kesehatan.					
KINERJA					
24. Saudara dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan walaupun telah melebihi beban tugas saudara					
25. Pekerjaan yang saudara hasilkan sudah sesuai dengan ketepatan waktu					
26. Perusahaan menentukan standar pencapaian hasil pekerjaan yang diberikan					
27. Saudara selalu berusaha meningkatkan kualitas hasil pekerjaan yang diberikan					
28. Saudara selalu memeriksa kembali pekerjaan yang sudah saudara kerjakan					
29. Saudara selalu datang tepat waktu dalam bekerja					

30. Saudara ijin tidak masuk saat saudara sakit saja					
31. Karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam satu bagian di dalam bekerja					
32. Saudara bersedia memberikan bantuan kepada rekan kerja saudara jika mereka butuh bantuan					



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_01	28.3500	11.082	.623	.830
X1_02	28.8000	11.537	.494	.845
X1_03	28.6000	10.779	.663	.825
X1_04	28.5000	11.316	.548	.839
X1_05	28.5000	11.737	.447	.851
X1_06	28.4500	11.103	.572	.836
X1_07	28.9000	10.621	.771	.813
X1_08	28.4500	10.892	.623	.830

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.6500	14.239	3.77352	8

Reliability

Reliability Statistics

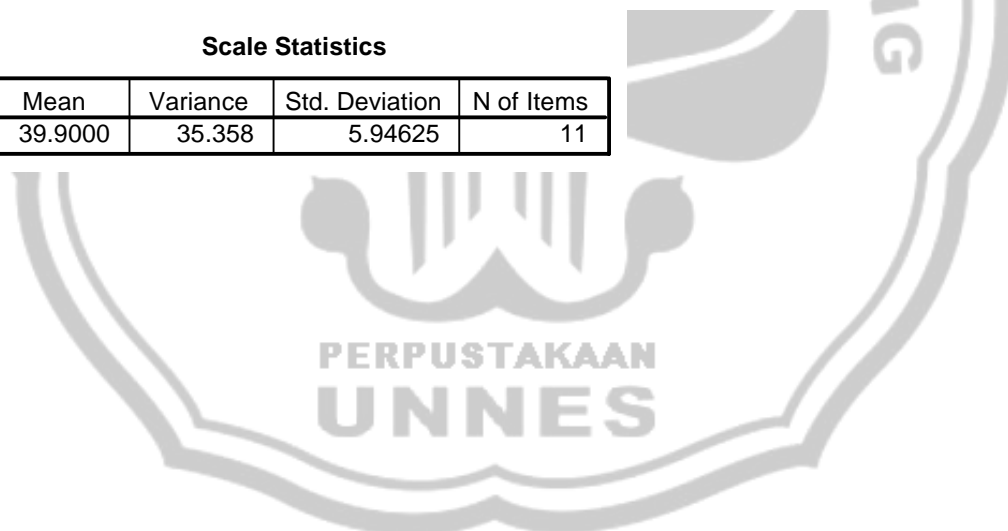
Cronbach's Alpha	N of Items
.796	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_09	36.8500	29.292	.506	.775
X2_10	35.6500	29.187	.543	.771
X2_11	36.3000	27.800	.465	.781
X2_12	36.0500	30.261	.630	.769
X2_13	36.0000	31.263	.514	.779
X2_14	36.1500	28.450	.579	.766
X2_15	36.2000	28.168	.560	.768
X2_16	36.7500	29.145	.401	.788
X2_17	36.7000	30.432	.460	.780
X2_18	36.1500	27.818	.699	.754
X2_19	36.2000	36.168	-.150	.837

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.9000	35.358	5.94625	11



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3_20	19.9000	10.621	.483	.836
X3_21	19.7000	9.484	.607	.814
X3_22	19.4000	9.095	.769	.781
X3_23	19.4000	8.568	.747	.783
X3_24	19.5000	11.000	.668	.817
X3_25	19.8500	9.397	.528	.836

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.5500	13.524	3.67746	6

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_26	35.8000	9.642	.596	.733
Y_27	35.4000	12.358	.576	.764
Y_28	35.3500	11.818	.246	.782
Y_29	35.1500	11.397	.534	.750
Y_30	35.3500	10.766	.508	.748
Y_31	35.8000	12.063	.222	.782
Y_32	35.5000	10.474	.533	.744
Y_33	36.3000	10.011	.458	.759
Y_34	35.4500	11.103	.414	.760
Y_35	34.9500	10.892	.637	.737

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.4500	13.313	3.64872	10

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan transformasional	Motivasi kerja	Lingkungan kerja	Kinerja
N		100	100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	82.5000	77.0000	79.3667	77.4667
	Std. Deviation	10.56486	12.52775	12.32459	11.11793
Most Extreme Differences	Absolute	.134	.087	.106	.125
	Positive	.072	.055	.079	.079
	Negative	-.134	-.087	-.106	-.125
Kolmogorov-Smirnov Z		1.335	.866	1.062	1.250
Asymp. Sig. (2-tailed)		.057	.442	.209	.088

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	77.4667	11.11793	100
Kepemimpinan transformasional	82.5000	10.56486	100
Motivasi kerja	77.0000	12.52775	100
Lingkungan kerja	79.3667	12.32459	100

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan transformasional	Motivasi kerja	Lingkungan kerja
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.688	.680	.656
	Kepemimpinan transformasional	.688	1.000	.714	.692
	Motivasi kerja	.680	.714	1.000	.670
	Lingkungan kerja	.656	.692	.670	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000
	Kepemimpinan transformasional	.000	.	.000	.000
	Motivasi kerja	.000	.000	.	.000
	Lingkungan kerja	.000	.000	.000	.
N	Kinerja	100	100	100	100
	Kepemimpinan transformasional	100	100	100	100
	Motivasi kerja	100	100	100	100
	Lingkungan kerja	100	100	100	100

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.758 ^a	.574	.561	7.36856	43.127	3	96	.000

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7024.845	3	2341.615	43.127	.000 ^a
	Residual	5212.389	96	54.296		
	Total	12237.235	99			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja

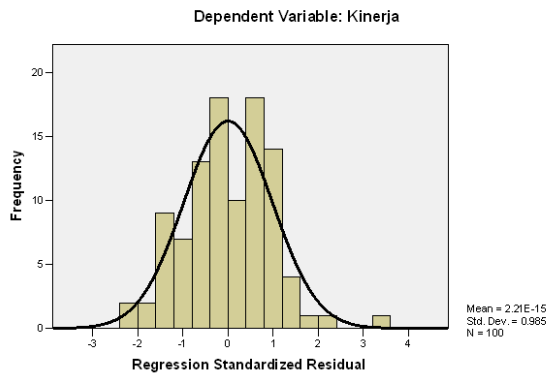
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Partial	Tolerance
1	(Constant)	12.978	5.932		2.188	.031			
	Kepemimpinan transformasional	.323	.110	.307	2.946	.004	.288	.408	2.452
	Motivasi kerja	.264	.090	.297	2.931	.004	.287	.431	2.318
	Lingkungan kerja	.220	.089	.244	2.484	.015	.246	.458	2.181

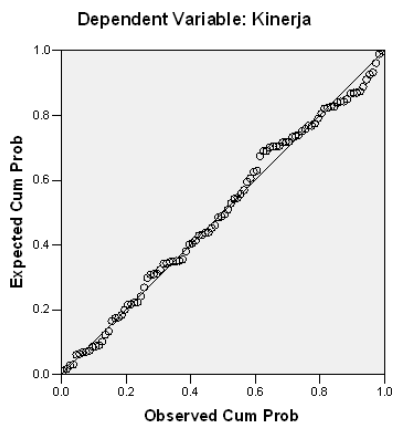
a. Dependent Variable: Kinerja



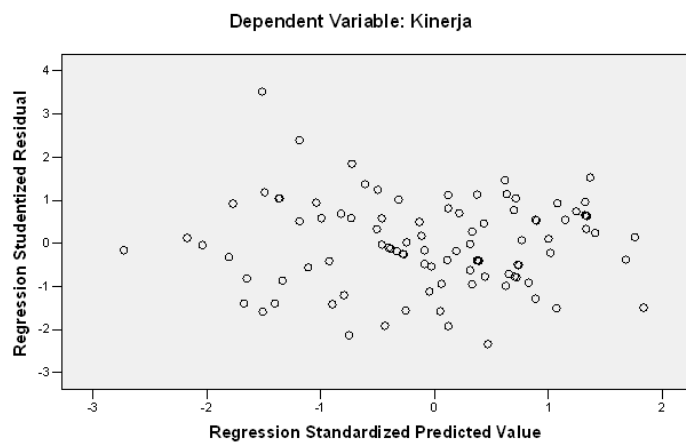
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



LAMPIRAN : 16

CV. GRAHA INDAH ORGANISASI STRUKTUR

