

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KAYU LAPIS INDONESIA DI KALIWUNGU KENDAL**

**Wira Ade Saputra  
Ida Farida**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership, work environment and compensation on employee performance. The population of all employees of PT. Kayu Lapis Indonesia, Village Mororejo, Kaliwungu, Kendal, amounting to 1.155 employees. With Slovin method, obtained a sample of 92 employees. The method of collecting data using questionnaires and analysis technique used is multiple regression. The results showed that : 1 ) Leadership proved positive and significant impact on employee performance. 2 ) The working environment proved positive and significant impact on employee performance. 3 ) Compensation proved positive and significant impact on employee performance

**Keywords : Leadership, Work Environment, Compensation and Employee Performance**

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Di banyak organisasi, kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Silalahi,2013:408).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang kinerjanya tinggi. Pada saat yang sama karyawan memerlukan umpan balik atas kinerjanya sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013:547). Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun,2012:231).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sukmawati (2008) telah melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel yang digunakan kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang juga meneliti pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah Sutono dan Suroso (2009), Suddin dan Sudarman (2010) serta Utami dan Hartanto (2010). Pada penelitian Suddin dan Sudarman (2010) serta Utami dan Hartanto (2010) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Variabel lingkungan kerja, hasil penelitian Sutono dan Suroso (2009), Suddin dan Sudarman (2010) serta Utami dan Hartanto (2010) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pada variabel kompensasi atau *reward*, hasil penelitian Sutono dan Suroso (2009) memperoleh hasil yang positif dan signifikan.

Penelitian ini bermaksud mengambil obyek pada PT. Kayu Lapis Indonesia, Desa Mororejo, Kaliwungu, Kendal. PT. Kayu Lapis Indonesia merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi kayu. Hasil produksi tersebut berupa *plywood*, *blockboard*, *sawmill*, dan *moulding*. Sedangkan bahan bakunya berupa kayu bulat dari Kalimantan, Sumatera dan Papua. Jenis kayu yang digunakan diantaranya Meranti, Krusing, Jelutung, Geronggang Sinker, Kapur dan Merawang.

Beberapa karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia menunjukkan kinerja yang kurang maksimal, sehingga penjualan produk PT. Kayu Lapis Indonesia, Desa Mororejo, Kaliwungu, Kendal tidak tercapai. Berdasarkan data, target yang dibebankan oleh perusahaan kepada karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia mencapai 96,84% dengan kecenderungan pada 3 bulan terakhir mengalami penurunan pencapaian. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan umumnya dan kinerja bagian pemasaran khususnya dapat berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun,2012:231). Pengertian lain kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013:548). Menurut Silalahi (2013:408), kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang kinerjanya tinggi. Pada saat yang sama karyawan

memerlukan umpan balik atas kinerjanya sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013:547).

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu (Bangun, 2012:234).

### **Mengukur Kinerja Karyawan**

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu (Bangun, 2012:234).

#### **1. Jumlah pekerjaan**

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda, sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

#### **2. Kualitas pekerjaan**

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

#### **3. Ketepatan waktu**

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

#### 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

#### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin disenanginya (Siagian,2009:62). Pengertian lain kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya (Bangun,2012:339). Menurut Sunyoto (2012:35), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Juga menurut Sutrisno (2012:218), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan menurut Silalahi (2013:310), kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan. Wirawan (2013:7) mengartikan kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi untuk saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi.

Seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, tergantung pada bagaimana orang melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya. Melalui sistem kepemimpinan yang tepat akan dapat mengangkat perusahaan yang sedang kolaps atau menunggu waktu untuk berhenti beroperasi menjadi kembali pulih dan meningkatkan kinerjanya (Bangun,2012:336).

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa, sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan (Sutrisno,2012:213).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah faktor-faktor dan kekuatan yang berada di dalam maupun luar organisasi namun mempengaruhi kinerja (Robbins dan Coulter:2010: 79). Pengertian lain lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sunyoto,2012:43). Menurut Sutrisno (2012:118), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan

pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Juga menurut Daft (2013:82), lingkungan kerja adalah seluruh unsur yang berada di wilayah perusahaan yang berpotensi mempengaruhi perusahaan. Sedangkan menurut Silalahi (2013:118), lingkungan kerja adalah keseluruhan elemen-elemen baik di dalam maupun di luar batas organisasi, baik yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas manajerial untuk mencapai tujuan organisasional.

Ada dua tipe lingkungan manajemen yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar dapat menjadi peluang atau ancaman, sedangkan lingkungan dalam dapat menjadi kekuatan atau kelemahan bagi organisasi. Karena lingkungan mempengaruhi aktivitas manajerial, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, maka responsivitas dan penyesuaian kebijakan manajemen terhadap lingkungannya adalah penting dan menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, salah satu indikator dari efektivitas organisasi dapat dilihat dari kemampuan adaptabilitas organisasi yang bersangkutan terhadap lingkungan, yaitu sampai seberapa jauh organisasi terhadap perubahan lingkungan luar. Sering dikemukakan bahwa satu kriteria efektivitas harus menggambarkan hubungan timbal balik antara organisasi dengan lingkungan yang lebih luas, tempat hidupnya organisasi. Untuk itu perlu dipahami kemungkinan untuk mengelola elemen-elemen lingkungan eksternal agar dipelihara sebagai peluang dan kekuatan serta dan diminimasi, jika tidak mungkin dihilangkan sebagai hambatan atau kelemahan (Silalahi,2013:118).

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya (Bangun,2012:255). Pengertian lain kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya (Sunyoto,2012:29). Menurut Sutrisno (2012:187), kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Juga menurut Rivai dan Sagala (2013:741), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasanya pada perusahaan.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan salah satu aspek paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai aspek yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno,2012:181).

Kompensasi tidak saja diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materiil atau benda. Hal ini dikarenakan prestasi yang diberikan kadang-kadang sukar dinilai dengan uang, tetapi lebih mudah bila diberikan dalam wujud materiil. Di samping uang dan materiil, kompensasi dapat pula diberikan perusahaan berupa fasilitas atau kemudahan-kemudahan bagi para karyawannya. Kompensasi berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri, tetapi sekaligus sebagai tambahan dari bentuk kompensasi uang atau materiil. Memang tidak semua perusahaan mampu menyediakan fasilitas untuk para karyawannya karena penyediaan fasilitas sangat berkaitan dengan kemampuan keuangan perusahaan yang bersangkutan. Pada umumnya jenis fasilitas yang sering disediakan oleh berbagai perusahaan, antara lain fasilitas lingkungan kerja, kesehatan, antarjemput, makan siang, dan fasilitas perumahan (Sutrisno,2012:184).

## Penelitian Terdahulu

### 1. Sukmawati (2008)

- Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### 2. Sutono dan Suroso (2009)

Reward, Pelatihan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola

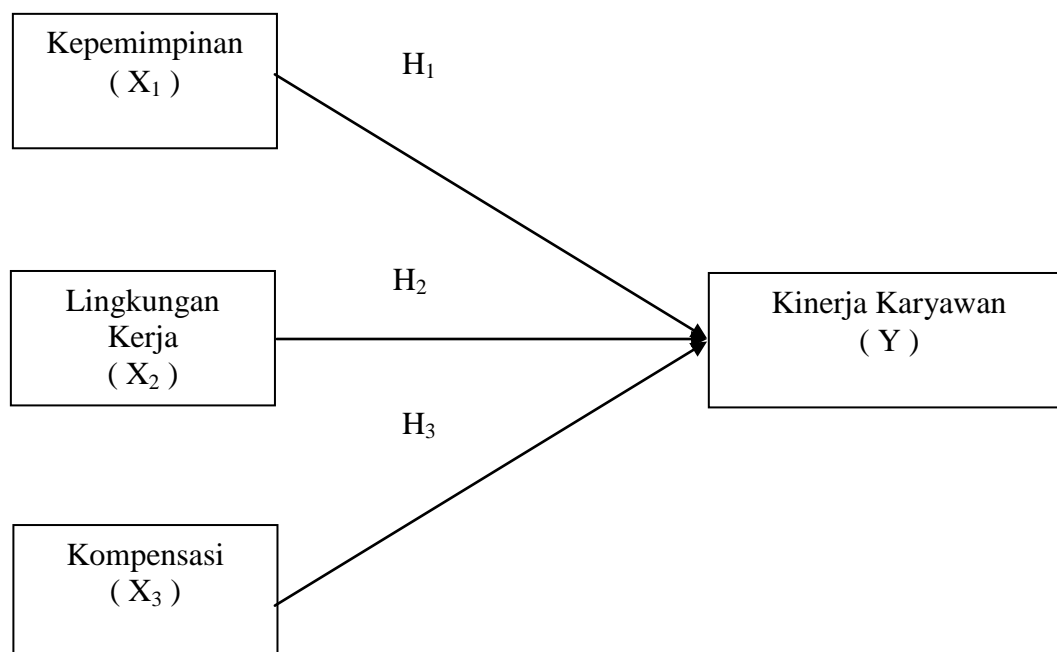
### 3. Suddin dan Sudarman (2010)

Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja

### 4. Utami dan Hartanto (2010)

- Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja
- Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja

## KERANGKA KONSEPTUAL



## HIPOTESIS

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.  
H<sub>2</sub> : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan  
H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu :

1. Kepemimpinan (  $X_1$  )  
Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik (Sunyoto (2012:35).  
Kepemimpinan ( $X_1$ ) diukur melalui (Sukmawati,2008:182) :
  - a. Hubungan dengan karyawan
  - b. Tingkat komunikasi pimpinan dengan bawahan
  - c. Tingkat kepercayaan pimpinan kepada bawahan
  - d. Mendorong berpikir kreatif kepada bawahan
  - e. Pengetahuan pimpinan terhadap pekerjaan
  - f. Keteladanan yang diperlihatkan pimpinan kepada bawahan
2. Lingkungan Kerja (  $X_2$  )  
Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sunyoto,2012:43).  
Lingkungan Kerja (  $X_2$  ) diukur melalui (Sukmawati,2008:182):
  - a. Kualitas pengaturan ruang kerja
  - b. Kualitas pengaturan udara
  - c. Kualitas pencahayaan
  - d. Kualitas tata warna
  - e. Kontrol terhadap kebisingan
3. Kompensasi (  $X_3$  )  
Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang disumbangkan pada pekerjaannya (Bangun,2012:255).  
Kompensasi (  $X_3$ ) diukur melalui (Sukmawati,2008:182) :
  - a. Penilaian terhadap gaji
  - b. Pandangan terhadap bonus
  - c. Penilaian terhadap insentif
  - d. Penilaian terhadap asuransi kesehatan
  - e. Penilaian terhadap penghargaan

Variabel dependen dalam terdiri dari :

4. Kinerja Karyawan (  $Y$  )  
Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013:548).  
Kinerja Karyawan (  $Y$  ), diukur melalui (Sukmawati,2008:182) :
  - a. Ketelitian dan kerapian bekerja
  - b. Kecepatan penyelesaian pekerjaan
  - c. Pemeliharaan alat kerja kantor
  - d. Ketepatan kerja
  - e. Ketrampilan kerja

### **Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia, Desa Mororejo, Kaliwungu, Kendal yang berjumlah 1.155 karyawan.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia, Desa Mororejo, Kaliwungu, Kendal yang berjumlah 1.155 karyawan. Dengan metode slovin diperoleh sampel sebanyak 92 karyawan.

### **Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti (Umar,2013:42).

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut (Umar,2013:49).

### **Metode Analisis**

Metode analisis data yang digunakan adalah **Regresi Berganda**

Regresi berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali,2009:86).

Rumus (Ghozali,2009:89)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan

Y	:	Kinerja Karyawan
b <sub>0</sub>	:	Konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , dan b <sub>3</sub>	:	Koefisien Regresi
X <sub>1</sub>	:	Kepemimpinan
X <sub>2</sub>	:	Lingkungan Kerja Kerja
X <sub>3</sub>	:	Kompensasi
e	:	error



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Regresi

#### Regresi Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	,545	,752	
	Kepemimpinan	,225	,090	,273
	Lingkungan Kerja	,327	,122	,323
	Kompensasi	,362	,086	,365

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2014)

Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,545 + 0,225 X_1 + 0,327 X_2 + 0,362 X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas mempunyai arti sebagai berikut :

1. Konstanta (a) sebesar 0,545, artinya apabila kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi bernilai nol maka kinerja karyawan masih bernilai positif.
2. Koefisien regresi kepemimpinan ( $b_1$ ) menunjukkan angka positif sebesar 0,225, artinya apabila ada peningkatan pada kepemimpinan maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.
3. Koefisien regresi lingkungan kerja ( $b_2$ ) menunjukkan angka positif sebesar 0,327, artinya apabila ada peningkatan pada lingkungan kerja maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.
4. Koefisien regresi kompensasi ( $b_3$ ) menunjukkan angka positif sebesar 0,362, artinya apabila ada peningkatan pada kompensasi maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

### Uji – F

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1088,741	3	362,914	162,663	,000 <sup>a</sup>
	Residual	196,335	88	2,231		
	Total	1285,076	91			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2014)

Hasil uji – F menghasilkan nilai sebesar 162,663 dengan sig. 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara bersama – sama

### Uji – t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		t	Sig.
1	(Constant)	,725	,470
	Kepemimpinan	2,504	,014
	Lingkungan Kerja	2,674	,009
	Kompensasi	4,201	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2014)

Berdasarkan hasil uji – t dapat dilakukan analisa sebagai berikut :

1. Kepemimpinan mendapatkan hasil uji – t sebesar 2,504 dengan sig. 0,014 < 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja mendapatkan hasil uji – t sebesar 2,674 dengan sig. 0,009 < 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Kompensasi mendapatkan hasil uji – t sebesar 4,201 dengan sig. 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan..

### Koefisien Determinasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,920 <sup>a</sup>	,847	,842	1,494

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2014)

*Adjusted R Square* yang menunjukkan angka sebesar 0,842. Hal ini berarti kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 84,2% (0,842 x 100%), sementara sebesar 15,8% (100 % - 84,2%), kinerja karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diangkat dalam penelitian ini.

## Pembahasan

### 1. Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,504 dan sig.  $0,014 < 0,05$ . Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya (Bangun,2012:339). Seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, tergantung pada bagaimana orang melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya.

Jalannya kepemimpinan di PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal dapat terlihat dari pimpinan memiliki kemampuan yang hanya cukup ketika menjalin hubungan harmonis dengan karyawan (3,18), yang dapat diartikan hubungan yang terjalin antara pimpinan dan karyawan biasa saja atau belum begitu dalam. Pimpinan mampu mengkomunikasikan tugas dengan baik kepada karyawan (3,43), yaitu mampu memberi informasi secara jelas kepada para bawahan mengenai karakteristik pekerjaan yang akan diberikan sehingga para bawahan paham ketika menjalankan tugas yang diberikan dan mampu menyelesaikannya sesuai keinginan pimpinan. Pimpinan hanya memberikan kepercayaan yang hanya cukup kepada karyawan yang mampu menerima tanggungjawab (3,35). Dapat diartikan para pimpinan hanya memberikan kepercayaan pada batas – batas tertentu kepada karyawan ketika menjalankan suatu tugas, sehingga kecenderungannya cara kerja yang dilakukan karyawan tetap harus sesuai dengan pedoman yang diberikan pimpinan.

Pimpinan hanya memiliki kemampuan cukup untuk mendorong kepada karyawan untuk berpikir kreatif (3,32). Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan belum terlalu menekankan kreativitas di setiap pelaksanaan tugas, atau cenderung lebih sering mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dengan cara yang biasa dilakukan. Pimpinan mengetahui dengan baik setiap tugas yang menjadi tanggungjawabnya (3,46), yaitu membuat perencanaan, kebijakan dan metode kerja sesuai dengan bidang tugas yang dipimpin sehingga para bawahan yang menjadi pelaksana tugas bisa lebih tepat didalam menjalankan tugas sesuai bidang tugas masing – masing. Pimpinan hanya mampu memberikan keteladanan yang cukup kepada bawahan dengan tidak pernah terlambat masuk kerja (3,22), yaitu karena terkadang ada para pimpinan yang juga terlambat masuk kerja, sehingga belum menunjukkan kedisiplinan secara konsisten khususnya dalam ketepatan masuk kerja.

Berdasarkan dari jalannya kepemimpinan di PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan oleh para atasan masih penuh keterbatasan sehingga berpengaruh pada hasil kerja yang dicapai karyawan juga masih kurang maksimal, yang dapat dilihat dari penilaian kinerja yang hanya termasuk kategori cukup. Dengan hasil ini maka kepemimpinan masih perlu ditingkatkan agar dapat lebih mengarahkan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Suddin dan Sudarman (2010), Utami dan Hartanto (2010), yang mendapatkan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak mendukung penelitian

Sukmawati (2008) yang mendapatkan bukti bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,674 dan sig.  $0,009 < 0,05$ . Menurut Sutrisno (2012:118), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial.

Kondisi lingkungan kerja di PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal dapat terlihat dari ruang kerja di tempat ditata dengan rapi dan teratur (3,54), yaitu semua peralatan kerja ditata dan diletakkan sesuai tempatnya. Sementara di ruang kerja terdapat ventilasi yang hanya cukup (3,32), yaitu terdapat berbagai ventilasi sebagai keluar masuknya udara tetapi masih terbatas sehingga masih menimbulkan rasa gerah didalam ruangan. Cahaya dari lampu ruangan maupun dari luar ruangan dapat menyinari tempat kerja (3,53), yaitu menggunakan lampu dengan daya yang sesuai dengan besarnya ruangan sehingga ruang kerja menjadi lebih terang.

Cat tembok di tempat kerja warnanya serasi dengan warna lantai (3,49). Cat tembok dan warna lantai didominasi warna terang seperti warna putih sehingga sudah serasi. Sedangkan di di tempat kerja, suara yang relatif bising tidak nampak berisik, hanya sayup-sayup hanya termasuk cukup (3,28). Hal ini menunjukkan masih cukup terdengar suara bising yang masuk di beberapa ruang kerja para karyawan.

Kondisi lingkungan kerja didalam perusahaan sudah ada yang baik tetapi ada juga yang masih kurang maksimal didalam memberi kenyamanan para karyawan ketika didalam ruang kerja, seperti ventilasi yang hanya cukup dan masih cukup terdengar suara bising di ruang kerja karyawan, sehingga hal ini masih perlu ada perbaikan agar nantinya bisa menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan karyawan bisa lebih berkonsentrasi pada pekerjaan yang dijalani sehingga bisa membantu didalam peningkatan kinerja para karyawan.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Sukmawati (2008), Sutono dan Suroso (2009), Suddin dan Sudarman (2010), Utami dan Hartanto (2010), yang mendapatkan bukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 3. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal, dengan didapat hasil uji – t sebesar 4,201 dan sig.  $0,000 < 0,05$ . Menurut Sutrisno (2012:187), kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Sutrisno,2012:181).

Kompensasi di PT. Kayu Lapis Indonesia di Kaliwungu Kendal dapat terlihat dari tanggapan karyawan yang menyatakan gaji yang diberikan cukup untuk kebutuhan hidup keluarga (3,45), yaitu gaji yang diberikan sudah memadai yaitu sesuai dengan UMR sehingga mencukupi kebutuhan pokok para karyawan dan keluarganya. Perusahaan memberikan bonus yang hanya cukup bila memperoleh keuntungan yang besar (3,35). Pemberian bonus belum selalu dilakukan meskipun mendapatkan keuntungan yang besar. Perusahaan hanya memberikan insentif yang cukup kepada karyawan yang mampu melebihi target yang dibebankan (3,18). Pemberian insentif hanya dilakukan pada saat tertentu saja dan belum selalu diberikan kepada karyawan meskipun para mampu mencapai target yang dibebankan.

Perusahaan menyediakan asuransi kesehatan melalui Jamsostek (3,48). Para karyawan diikutkan asuransi kesehatan sehingga apabila sakit maka sudah ada yang menjamin biaya pengobatan. Penghargaan diberikan kepada karyawan yang mampu menunjukkan hasil kerja yang lebih baik dari yang lain, hanya termasuk cukup (3,28). Hal ini menunjukkan hanya karyawan tertentu saja yang mendapatkan penghargaan apabila mampu menghasilkan kinerja yang baik dibanding karyawan lain.

Bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah ada yang baik tetapi ada juga yang diberikan tetapi kurang sesuai harapan karyawan seperti pemberian bonus, insentif dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga hal ini harus lebih menjadi perhatian dan lebih ditingkatkan agar karyawan bisa lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Sukmawati (2008), yang mendapatkan bukti bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

1. Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **SARAN**

1. Sebaiknya untuk pemberian insentif harus lebih diperjelas kebijakannya, seperti bagi karyawan yang mampu menghasilkan volume pekerjaan yang lebih tinggi dari target yang ditentukan maka perlu diberi insentif berupa uang untuk tambahan tunjangan makan dan transportasi, karena biasanya untuk mencapai target kerja para karyawan akan bekerja lembur sehingga akan lebih banyak waktu dan tenaga yang digunakan untuk bekerja.
2. Sebaiknya dibutuhkan sistem peredam suara yang lebih efektif didalam meredam suara dari luar ruangan seperti membuat sekat ruang kerja dari bahan gypsum. Dengan ruang kerja yang lebih kedap suara maka para karyawan bisa lebih fokus

didalam menjalankan pekerjaannya sehingga bisa menghasilkan output kerja yang lebih baik.

3. Agar dapat lebih meningkatkan hubungan yang harmonis maka perlu diadakan kegiatan yang dapat memepererat hubungan para pimpinan dan karyawan, seperti pada waktu tertentu diadakan acara olahraga bersama atau wisata bersama, yang meskipun bersifat non formal tetapi dapat memupuk rasa penuh keakraban dan kekeluargaan diantara pimpinan dan karyawan, sehingga dapat berpengaruh pada jalinan hubungan dan kerjasama yang lebih baik dalam menjalankan tugas..

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga. Jakarta.
- Daft, Ricard L. 2013. **Era Baru Manajemen**. Buku 1. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2009. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, Hani. 2008. **Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua. Cetakan Keenam Belas. BPFE. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik**. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. **Manajemen**. Alih Bahasa : Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2009. **Kita Meningkatkan Produktivitas Kerja**. Cetakan Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2013. **Asas-Asas Manajemen**. Cetakan Kedua. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Suddin, Alwi dan Sudarman. (2010). “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta”. **Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia**. Vol. 4. No. 1. Juni 2010. Hal. 1 – 8. Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Surakarta.
- Sugiyono. 2012. **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Ke-16. Alfabeta. Bandung.
- Sukmawati, Ferina. 2008. “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di. PT. Pertamina (Persero) UPMS

- III Terminal Transit Utama Pekalongan, Indramayu”. **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**. Vol. 2. No. 2. November. Hal. 175 – 191. Indramayu.
- Sunyoto, Danang. 2012. **Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia**. *Center for Academic Publishing Service (CAPS)*. Yogyakarta.
- Sutono dan Iwan Suroso. 2009. “Pengaruh Reward Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Yang Berdampak Pada Peningkatan Kinerja Pengelola BMT Bus Lasem”. **Analisis Manajemen**. Vol. 4. No. 1. Desember 2009. Hal. 40 – 56. Universitas Muria. Kudus.
- Sutrisno, Edy. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 1. Cetakan Keempat. Prenada Media Group. Jakarta.
- Umar, Husein. 2013. **Metode Penelitian : Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. Edisi Kedua. Cetakan Keduabelas. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Utami, Setyaningsih Sri dan Agus Hartanto. 2010. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar”. **Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia**. Vol. 4. No. 1. Juni 2010. Hal. 58 – 67. Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Surakarta
- Wirawan. 2013. **Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian**. Edisi 1. Cetakan 1. Rajawali. Jakarta.