

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPEMIMPINAN,  
LINGKUNGAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI  
( Studi Kasus pada PT. Tossa Shakti Kaliwungu )**

**Theo Garcia  
Amron**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership, working environment, organizational commitment and motivation on employee performance. Population is used employee Tossa Shakti, Jalan Raya Semarang - Kendal Km 19, Desa Mangir Kaliwungu, Kendal, Central Java, which totaled 1.200 employees. Selected samples as many as 92 employees. Methods of data collection using questionnaire and analysis technique used is multiple regression. The results showed that: 1) leadership effect positive and significant on employee performance. 2) work environment effect positive and significant on employee performance. 3) organizational commitment effect positive and significant on employee performance. 4). Motivation effect positive and significant on employee performance. 5). leadership, work environment, organizational commitment and motivation effect significant on employee performance

**Keywords : Leadership, Work Environment, Organizational Commitment, Motivation and Employee Performance**

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok dalam organisasi dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif (Ghonyah dan Masurip,2011:119).

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai,2004:309). Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerjanya. Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Ghoniyah dan Masurip (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dianalisis melalui kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen. Penelitian ini mengembangkan penelitian Ghoniyah dan Masurip (2011) dengan menambah variabel motivasi sesuai dengan penelitian Suddin dan Sudarman (2010), Utami dan Hartanto (2010), Suwardi dan Utomo (2011) serta Cahyono (2012).

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan beberapa peneliti. Hasil penelitian tersebut secara umum menyatakan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja terjadi perbedaan (*research gap*). Pada penelitian Sutono dan Suroso (2009), Suddin dan Sudarman (2010), Widodo (2010), Ghoniyah dan Masurip (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Namun demikian hasil penelitian Sukmawati (2008) menyatakan sebaliknya, bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

Obyek yang digunakan adalah PT. Tossa Shakti, Jalan Raya Semarang – Kendal Km 19, Desa Mangir Kaliwungu, Kendal, Jawa Tengah. Perusahaan ini berdiri tahun 2000 dan bergerak dalam bidang produksi kaca bermotif pertama di Indonesia. Perusahaan ini memiliki karyawan 1.200 orang yang masing-masing telah menyelesaikan masa training  $\pm$  3 bulan dan telah disyahkan dengan surat keputusan pengangkatan karyawan dari pimpinan perusahaan. Sistem kerja dibagi menjadi 2 bagian/shift (produksi dan non produksi), yaitu 100 karyawan shift dan 87 karyawan non shift. Karyawan shift adalah karyawan yang secara langsung menangani proses produksi atau mengatur bagian tertentu dari pabrik yang mempunyai hubungan dengan masalah produksi. Karyawan ini meliputi operator produksi bagian teknik, bagian gudang dan bagian-bagian lain yang harus selalu siaga untuk menjaga kelancaran proses produksi. Sedangkan karyawan non shift adalah karyawan yang tidak menangani proses produksi secara langsung. Karyawan ini meliputi direktur, staf ahli, kepala bagian, dan kepala seksi.

Lokasi PT. Tossa Shakti sangat luas, dengan lokasi yang sangat luas, tidak heran bila manajemen tidak bisa mengontrol kegiatan karyawan secara keseluruhan secara bersama-sama. Salah satu kesulitan manajemen dalam hal pengawasan adalah mengawasi karyawan pada saat jam masuk kerja dan saat kembali ke kantor setelah istirahat makan siang. Pada waktu itu, beberapa karyawan justru melakukan tindakan tidak disiplin, seperti tidak berada di tempat kerja atau datang terlambat ke tempat kerja

Berdasarkan hasil pra survey terhadap 25 responden mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja, sebagian karyawan menyatakan “ya” dan sebagian lagi “tidak”. Karyawan menyatakan “ya” pada indikator bekerja karena untuk mencari nafkah dan membiayai dirinya dan keluarganya. Sedangkan karyawan yang menyatakan “tidak” dapat dilihat dari indikator bersedia bekerja keras untuk perusahaan (56%) dan bekerja keras untuk mencapai target (52%). Karyawan yang menyatakan demikian karena karyawan dalam bekerja sesuai dengan kemampuannya masing-masing pada dirinya, artinya tidak harus memaksakan diri. Walaupun secara umum karyawan menyatakan “ya” pada indikator-indikator tersebut, namun demikian beberapa karyawan menyatakan “tidak”, yang berarti perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut. Bila perusahaan mampu memberikan solusi yang terbaik, diharapkan kinerja karyawan akan lebih baik lagi

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Tossa Shakti di Kaliwungu

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah gaya dan perilaku seseorang untuk membuat orang lain mengikuti apa yang dikehendakinya (Mangkuprawira dan Hubeis,2007:137). Definisi lain kepemimpinan adalah ilmu dan seni yang dapat mempengaruhi orang lain untuk menerima pokok pikiran, perintah, sikap bahkan perilaku sesuai dengan apa yang telah menjadi tujuan dari organisasi (Slamet,2007:188). Menurut Sutrisno (2012:218), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

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 keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Sutrisno,2012:118). 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.

Perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial. Tetapi, tidak semua lingkungan sama dan tidak semua organisasi memiliki lingkungan yang sama, sementara organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup tentang keadaan lingkungannya. Mereka berbeda dalam hal karakteristik lingkungan, yaitu satu kondisi dalam mana pengaruh keadaan lingkungan masa datang suatu organisasi tidak dapat secara akurat dinilai dan diprediksi (Silalahi,2013:131).

### **Motivasi**

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Siagian,2009:102). Konsep lain motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun,2012:312). Menurut Silalahi (2013:354), motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha. Sedangkan Widiyono dan Pakkanna (2013:64) mendefinisikan motivasi adalah kekuatan psikologis yang menentukan arah, intensitas atau tingkat usaha tingkat

ketekunan seseorang individu (pegawai) dalam mencapai tujuannya, sehingga melahirkan perilaku tertentu.

Organisasi atau perusahaan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan produktivitas kerja. Para bawahan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerjanya apabila terdapat keyakinan dalam dirinya bahwa dengan demikian, berbagai tujuan, harapan, keinginan, keperluan, dan kebutuhannya akan tercapai pula (Siagian,2009:102)..

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis,2007:153). Konsep lain kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan,2009:5). Menurut Sutrisno (2012:151), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan menurut Bangun (2012:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Juga menurut Silalahi (2013:408), kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas.

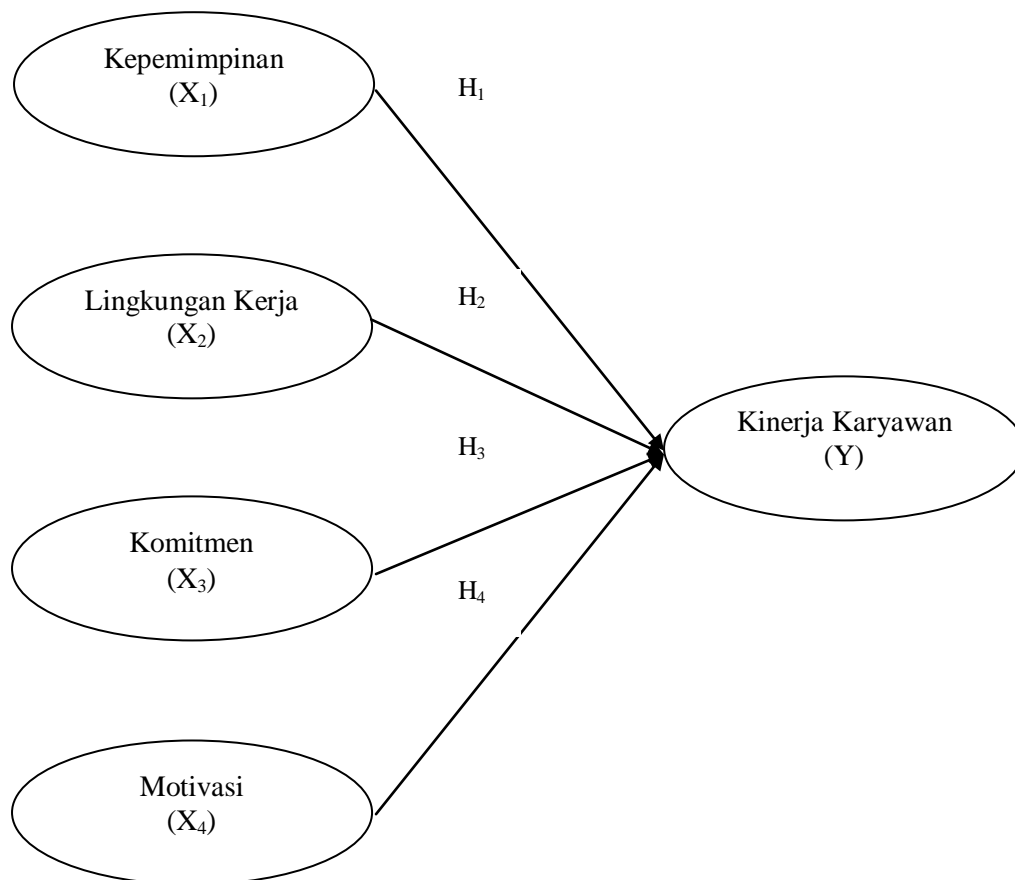
Organisasi adalah kelompok orang yang bekerja bersama dalam satu struktur untuk mencapai tujuan bersama. Ada dua pihak yang bertanggungjawab untuk mencapai tujuan-tujuan, sasaran-sasaran serta target-target organisasional yaitu manajer dan karyawan baik, sebagai individual maupun kelompok. Pekerjaan manajer adalah menetapkan tujuan dan strategi serta melakukan arahan, dan koordinasi untuk mencapainya. Manajer membangun tim kerja yang secara efisien dan secara efektif mencapai tujuan, sasaran-sasaran, dan target organisasional. Sementara karyawan bekerja sesuai arahan dan strategi agar tujuan dan sasaran tercapai (Silalahi,2013:408).

### **Penelitian Terdahulu**

1. **Ghonyah dan Masurip (2011)**  
Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2. **Sukmawati (2008)**
  - a. Kepemimpinan tidak berpengaruh berpengaruh terhadap Kinerja
  - b. Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi berpengaruh berpengaruh terhadap Kinerja
3. **Sutono dan Budiman (2009)**  
Kepemimpinan dan Etos Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
4. **Sutono dan Suroso (2009)**  
Reward, Pelatihan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola

5. **Suddin dan Sudarman (2010)**  
Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja
6. **Utami dan Hartanto (2010)**  
Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja
7. **Widodo (2010)**  
Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja
8. **Suwadi dan Utomo (2011)**  
Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, secara parsial maupun simultan
9. **Cahyono (2012)**  
Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

#### KERANGKA KONSEPTUAL



## **HIPOTESIS**

- H<sub>1</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.  
H<sub>2</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan  
H<sub>3</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu :

1. Kepemimpinan ( X<sub>1</sub> )  
Kepemimpinan adalah gaya dan perilaku seseorang untuk membuat orang lain mengikuti apa yang dikehendakinya (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:137).  
Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) diukur melalui (Ghonyah dan Masurip,2011:123) :
  - a. Keteladanan  
Memberikan contoh yang baik kepada bawahan
  - b. Kecakapan  
Mampu berpikir secara cepat
  - c. Koordinasi dengan bawahan  
Mau memberikan arahan kepada bawahan
  - d. Pengambilan keputusan  
Mampu mengambil keputusan yang tepat
2. Lingkungan Kerja ( X<sub>2</sub> )  
Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Sutrisno,2012:118)  
Lingkungan Kerja ( X<sub>2</sub> ) diukur melalui (Ghonyah dan Masurip,2011:123):
  - a. Lingkungan fisik yang nyaman  
Lingkungan kerja yang nyaman dan tidak bising
  - b. Hubungan karyawan dengan atasan  
Hubungan karyawan dengan atasan harmonis
  - c. Hubungan sesama rekan kerja  
Hubungan sesama rekan kerja baik dan kekeluargaan
3. Komitmen Organisasi ( X<sub>3</sub> )  
Komitmen Organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjaga anggotanya (Wirawan,2013:713).  
Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>) diukur melalui (Ghonyah dan Masurip,2011: 124) :
  - a. Tetap menjadi anggota organisasi  
Ingin menjadi bagian dari organisasi hingga waktu yang tidak terhingga
  - b. Kesediaan berusaha demi kepentingan organisasi  
Bersedia untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi
  - c. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi  
Percaya dan mau menerima terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi
4. Motivasi ( X<sub>4</sub> )  
Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012:312)

Motivasi ( $X_4$ ) diukur melalui (Suwardi dan Utomo,2011:78) :

- a. Usaha  
Keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik karena ingin menyelesaikannya
- b. Tujuan organisasi  
Target yang akan dicapai oleh organisasi akan dilaksanakan melalui kerja karyawan
- c. Kebutuhan  
Suatu keadaan didalam diri seseorang yang menyebabkan melakukan sesuatu untuk mendapatkan karena membutuhkannya.

Variabel dependen dalam terdiri dari :

#### **5. Kinerja Karyawan ( Y )**

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. (Mangkuprawira dan Hubeis.2007:153).

Kinerja karyawan ( Y ), diukur melalui (Ghonyah dan Masurip,2011:124) :

- a. Kualitas kerja  
Mampu bekerja dengan sedikit kesalahan
- b. Kuantitas kerja  
Mampu bekerja dengan hasil yang banyak
- c. Kontribusi pada organisasi  
Mampu mengeluarkan pikiran dan ide kreatif demi kemajuan organisasi.

#### **Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tossa Shakti, Jalan Raya Semarang – Kendal Km 19, Desa Mangir Kaliwungu, Kendal, Jawa Tengah yang berjumlah 1.200 karyawan.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PT. Tossa Shakti, Jalan Raya Semarang – Kendal Km 19, Desa Mangir Kaliwungu, Kendal, Jawa Tengah yang berjumlah 92 karyawan.

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

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti atau pihak pertama (Usman dan Akbar, 2006:20).

#### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Supardi,2005:127)..

## Metode Analisis

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

Analisis 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)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan

Y	:	Kinerja Karyawan
b <sub>0</sub>	:	Konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , b <sub>3</sub> , dan b <sub>4</sub>	:	Koefisien Regresi
X <sub>1</sub>	:	Kepemimpinan
X <sub>2</sub>	:	Lingkungan Kerja Kerja
X <sub>3</sub>	:	Komitmen Organisasi
X <sub>4</sub>	:	Motivasi
e	:	error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Regresi

#### Regresi Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,044	,499		,087	,931		
	Kepemimpinan	,164	,076	,215	2,158	,034	,193	5,178
	Lingkungan Kerja	,233	,103	,234	2,262	,026	,180	5,565
	Komitmen Organisasi	,261	,113	,242	2,310	,023	,175	5,727
	Motivasi	,267	,091	,276	2,945	,004	,220	4,552

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2014

Berdasarkan hasil regresi dapat dibuat persamaan linear antara kualitas produk, harga dan pelayanan terhadap loyalitas konsumen sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$Y = 0,044 + 0,164 X_1 + 0,233 X_2 + 0,261 X_3 + 0,267 X_4$$



## Uji – F

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	433,702	4	108,425	108,176	,000 <sup>a</sup>
	Residual	87,201	87	1,002		
	Total	520,902	91			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2014

Hasil uji – F sebesar 108,176 dengan sig 0,000. Dengan nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) dari  $\alpha = 0,05$  maka membuktikan hipotesis yang menyatakan kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

## Uji – t

Coefficients<sup>a</sup>

Model		t	Sig.
1	(Constant)	,087	,931
	Kepemimpinan	2,158	,034
	Lingkungan Kerja	2,262	,026
	Komitmen Organisasi	2,310	,023
	Motivasi	2,945	,004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2014

1. Pengaruh secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 2,158 dengan sig. 0,034. Dengan nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) dari  $\alpha = 0,05$  maka hal ini membuktikan pernyataan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.
2. Pengaruh secara parsial antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 2,262 dengan sig. 0,026. Dengan nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) dari  $\alpha = 0,05$  maka hal ini membuktikan pernyataan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.
3. Pengaruh secara parsial antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,310 dengan sig 0,023. Dengan nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) dari  $\alpha = 0,05$  maka hal ini membuktikan pernyataan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.
4. Pengaruh secara parsial antara motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,945 dengan sig 0,004. Dengan nilai sig. yang didapat lebih kecil (<) dari  $\alpha = 0,05$  maka

hal ini membuktikan pernyataan bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima

### Koefisien Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,912 <sup>a</sup>	,833	,825	1,001

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2014

*Adjusted R Square* sebesar 0,825, yang artinya besarnya kemampuan kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan motivasi dalam menjelaskan kinerja karyawan PT Tossa Shakti Kaliwungu sebesar 82,5 % ( $0,825 \times 100\%$ ), sedangkan sebesar 17,5 % ( $100\% - 82,5\%$ ) kinerja karyawan PT Tossa Shakti Kaliwungu dijelaskan oleh variabel lain di luar kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan motivasi..

### KESIMPULAN

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### SARAN

1. Variabel terbesar yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi. Sebaiknya PT. Tossa Shakti Kaliwungu memberikan beberapa nilai yang dapat menimbulkan motivasi untuk mencapai target yang dibebankan seperti pemberian bonus uang apabila mampu mencapai target kerja yang dibebankan sehingga karyawan akan terpacu untuk bekerja lebih maksimal guna mencapai target yang dibebankan dan mendapatkan bonus yang dijanjikan perusahaan.
2. Variabel kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Agar dapat lebih meningkatkan kesediaan untuk bekerja maksimal tentunya diperlukan pengawasan dan evaluasi kerja yang harus lebih maksimal. Pengawasan yang ketat akan membuat karyawan lebih taat didalam menjalankan tugas sesuai dengan jam kerja sehingga penggunaan jam kerja bisa lebih maksimal. Sementara evaluasi digunakan untuk mengetahui kekurangan yang dilakukan oleh para karyawan sehingga para karyawan perlu untuk diberi pembinaan dan pengertian agar lebih memaksimalkan kemampuannya sehingga bisa menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang lebih baik.
3. Variabel ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman khususnya tidak terganggu ruang bising adalah memberi sekat diantara ruang kerja karyawan dan perlu

menggunakan bahan peredam suara di ruang kerja yang bersebelahan dengan ruang produksi sehingga suara bising bisa ditekan dan karyawan bisa lebih nyaman serta berkonsentrasi pada tugas yang dijalani.

4. Variabel keempat yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan Hal ini dapat menjadi masukan bagi PT. Tossa Shakti Kaliwungu yaitu pada saat penentuan pimpinan suatu unit kerja maka mempertimbangkan karyawan yang memiliki kecepatan dalam memutuskan masalah, yang biasanya hal ini didukung karena memiliki pengalaman dalam menjalankan bidang tugasnya, pendidikan yang lebih tinggi sehingga memiliki wawasan yang luas, serta aktif turun ke bawah untuk mengetahui permasalahan yang terjadi sehingga dapat mengambil keputusan dengan segera untuk memutuskan permasalahan tersebut..

## DAFTAR PUSTAKA

- Amron. 2013. **Manajemen Pemasaran : Surety Bonds**. Cetakan Pertama. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Arifin, Noor. 2010. “Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasional Karyawan Pada BMT Koperasi BMT Di Kecamatan Jepara”. **Jurnal Ekonomi dan Pendidikan**. Vol. 8. No. 2. November 2010. Hal. 173 – 192. STIENU. Jepara.
- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga. Jakarta.
- Cahyono, Ari. 2012. “Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawyatan Daha Kediri”. **Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi**. Vol. 1. No. 1. Juni 2012. Universitas Pawyatan Daha. Kediri.
- Ghonyah, Nunung dan Masurip. 2011. “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen”. **Jurnal Dinamika Manajemen**. Vol. 2. No. 2. 2011. Hal. 118 – 129. Universitas Islam Sultan Agung. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2009. **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, Hani, AB. Susanto, Gede Prama, Andre Hardjana, Andreas Lako, Sangkala. 2004. **Strategi Organisasi**. Cetakan Pertama. Amara Books. Yogyakarta.
- Handoko, Hani. 2008. **Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua. Cetakan Keenam Belas. BPFE. Yogyakarta.

- Mangkuprawira, Sjafri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. 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.
- Slamet, Achmad. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Universitas Negeri Semarang Press. Semarang.
- Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasional**. Edisi 1. Andi. Yogyakarta.
- 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. 2005. **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Kedelapan. CV 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.
- Supardi. 2005. **Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis**. Cetakan Pertama. UII Press. Yogyakarta.
- Sutono dan Fuad Ali Budiman. 2009. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Jasa Keuangan Syari’ah Baitul Maal Wat Tamwil Di Kecamatan Rembang”. **Analisis Manajemen**. Vol. 4. No. 1. Desember 2009. Hal. 11 – 28. Universitas Muria. Kudus.
- 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.

- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)". **Analisis Manajemen**. Vol. 5. No.1. Juli 2011. Hal. 75 – 86. Universitas Muria Kudus. Kudus
- Umar, Husein. 2005. **Metode Penelitian : Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. Edisi Baru Cetakan Ketujuh. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar. 2006. **Pengantar Statistika**. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. PT. Bumi Aksara. 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
- Widiyono dan Mukhaer Pakkanna. 2013. **Pengantar Bisnis : Respon Terhadap Dinamika Global**. Edisi Asli. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Widodo, Tri. 2010. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga)". **Among Makarti**. Vol. 3. No. 5. Juli 2010. Hal. 14 – 35. STIE AMA. Salatiga.
- Wirawan. 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manuisis. Teori, Aplikasi, dan Penelitian**. Salemba Empat. Jakarta.
- Wirawan. 2013. **Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian**. Edisi 1. Cetakan 1. Rajawali. Jakarta.