

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA
(Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)**

**Febri Arin Putra
Mochammad Al Musadieg
Yuniadi Mayowan
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: fecthustle@gmail.com**

ABSTRACT

This research purposed to explain the influence of directive leadership style, supportive leadership style, participative leadership style, achievement-oriented leadership style and physical work environment on employee performance either simultaneously or partially. The type of this research is explanatory research with quantitative approach. This research uses primary data in the form of the questioner answer result and secondary data based on documents. Data analysis used in this research are descriptive analysis and multiple linear regression analysis. Based on the results of multiple linear regression analysis showed that the directive leadership style, supportive leadership style, participative leadership style, achievement-oriented leadership style, and physical work environment has a significant influence on employee performance either simultaneously or partially. This is demonstrated by the results of simultaneous test and partial test with significance value < 0.05 .

Keyword: *Directive Leadership Style, Supportive Leadership Style, Participative Leadership Style, Achievement-oriented Leadership Style, Physical Work Environment, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil jawaban angket dan data sekunder melalui dokumen-dokumen. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji simultan dan uji parsial dengan nilai signifikansi $< 0,05$.

Kata kunci: **Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Lingkungan Kerja Fisik, Kinerja Karyawan**

1. PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat menuntut perusahaan agar dapat beradaptasi dan mampu bertahan dalam segala situasi. Kelangsungan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya. Kinerja karyawan tersebut terlihat dari hasil pekerjaannya yang sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Tentu tidak mudah bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan apabila tidak didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif di perusahaan.

Upaya-upaya dalam peningkatan kinerja karyawan merupakan tantangan bagi sebuah perusahaan. Banyak penelitian serta pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah menurut A. Dale Timple (Mangkunegara, 2009:15) sebagai berikut:

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pemimpin, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Keberhasilan seorang pemimpin dapat dibuktikan jika tujuan perusahaan yang ia pimpin dapat tercapai. Tercapainya tujuan perusahaan tersebut merupakan perwujudan dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan dapat optimal apabila karyawan selalu bersemangat dalam bekerja dengan mengerahkan segala kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimilikinya. Jika karyawan dapat bekerja dengan kinerja yang optimal, maka bukan hal yang sulit bagi perusahaan untuk dapat terus tumbuh dan berkembang.

Kepemimpinan di era globalisasi akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks. Kondisi demikian menuntut kapabilitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan yang terjadi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Untuk menunjang kelancaran dan kesuksesan dalam memimpin, seorang pemimpin harus berani

menggunakan gaya kepemimpinan lainnya dan tidak harus selalu memegang teguh satu gaya kepemimpinan tertentu yang dianggap sudah sempurna untuk lingkungan perusahaan yang ia pimpin. Dalam sebuah situasi yang dinamis, sejumlah gaya kepemimpinan juga perlu diketahui dan dikuasai karena kemampuan untuk beradaptasi merupakan kunci utama agar terus bertahan.

Pemimpin berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang baik, solid, dan harmonis bagi karyawan guna menumbuhkan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja serta dapat menciptakan kualitas pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Suwatno & Priansa (2011:156) mengemukakan bahwa pemimpin harus dapat menjalin kerja sama yang baik dengan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan cara seperti itu, maka pemimpin akan banyak mendapat bantuan berupa pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya dilakukan untuk memajukan perusahaan.

Seorang pemimpin perusahaan dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan dalam kegiatan mempengaruhi bawahan agar menghasilkan kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan yang dapat digunakan diantaranya adalah gaya kepemimpinan berdasarkan teori *path-goal* versi House (Suprihanto, 2003:109) yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan direktif memberikan arahan atau instruksi mengenai apa yang harus dilakukan oleh bawahan, pemimpin dengan gaya kepemimpinan suportif menunjukkan keramahannya sebagai seorang pemimpin yang memberikan dukungan dengan menyemangati bawahan, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mencari masukan dan saran dari bawahan, dan pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya.

Pemimpin yang memimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai terhadap aspirasi anggota yang dipimpin dapat menjadikan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan secara proporsional. Kemudian pemimpin harus menggunakan kewenangannya dengan baik untuk menjaga sikap dan perilaku karyawan agar mau bekerja lebih giat lagi dan berkeinginan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Jadi, sangatlah

penting jika perusahaan memperhatikan aspek gaya kepemimpinan. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat mempengaruhi karyawan agar tergerak untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, dan pemimpin tersebut pun akan menjadi teladan bagi karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja karyawan menjadi tidak optimal, karena pemimpin tersebut tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik sebagai pemimpin.

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dalam suatu perusahaan juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menyenangi lingkungan kerja tempat ia bekerja tentu akan betah di tempat kerjanya dan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stres, dan sulit berkonsentrasi sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya. Apabila ruangan kerja panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, dan berisik, maka menyebabkan karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja.

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan bagi karyawan sangat penting untuk menunjang kinerja yang dihasilkannya. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan suatu dorongan kepada karyawan agar dapat bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Sihombing (2004:175) mengemukakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus diperhatikan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak memberikan pelayanan dalam penyediaan air bersih kepada masyarakat. PDAM Kota Malang berupaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat akan pemenuhan kebutuhan air bersih. Upaya yang dilakukan oleh PDAM Kota Malang tersebut diantaranya adalah menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wadit yang berada di wilayah Kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang dengan menggunakan sistem pompanisasi.

Seiring dengan bertambahnya jumlah pelanggan, maka kebutuhan air bersih juga meningkat. Dalam usahanya melakukan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, muncul permasalahan yang dialami PDAM Kota Malang. Masalah tersebut adalah mengenai keluhan beberapa pelanggan terhadap pelayanan PDAM Kota Malang. Pada umumnya keluhan tersebut adalah kurangnya kontinuitas air yang diterima. Walaupun ada, debit airnya sangat kecil dan mengalir hanya pada malam hari. Kurangnya kontinuitas ini disebabkan karena debit air yang tidak mencukupi sehingga diadakan sistem gilir dalam pengaliran air bersih, dan juga air yang mengalir sangat kecil, hal ini biasanya dikarenakan pipanya kecil dan dipakai banyak orang.

Dengan melihat permasalahan yang ada pada PDAM Kota Malang, maka pelayanan air bersih secara profesional sangat penting bagi pelanggan. Pelanggan menghendaki mendapatkan air bersih dalam jumlah yang cukup, berkualitas serta dapat mengalir secara berkelanjutan ketika dibutuhkan. Untuk itu, PDAM Kota Malang sebagai perusahaan penyedia air bersih dituntut untuk berbenah diri dalam memperbaiki kualitas pelayanannya. Diharapkan dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kematangan bawahan serta lingkungan kerja yang kondusif, maka kinerja karyawan dapat menjadi lebih optimal sehingga pelayanan PDAM Kota Malang dapat menjadi lebih baik dan profesional yang dapat mengurangi bahkan menghilangkan keluhan yang disuarakan pelanggan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian dilakukan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja” (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang).

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

Salah satu faktor penting dari kesuksesan suatu perusahaan adalah gaya kepemimpinan. Menurut Nawawi (2003:115), “Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”. Sedangkan menurut Rivai dan Mulyadi (2011:42), “Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasai dan sering

diterapkan oleh seorang pemimpin”. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku pemimpin yang mempengaruhi bawahan.

Macam-macam Gaya Kepemimpinan menurut teori *path-goal* versi House (Suwatno & Priansa, 2011:158) antara lain:

- 1) **Kepemimpinan Direktif**
Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pemimpin mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- 2) **Kepemimpinan Suportif**
Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- 3) **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- 4) **Kepemimpinan Berorientasi Prestasi**
Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Menurut teori *path-goal* versi House ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Dalam teori ini, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif (Thoha, 2012:43).

2.2 Lingkungan Kerja

Nitisemito (2002:183) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan Sedarmayanti (2009:21) mengutarakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Jadi, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar para pekerja.

Sihombing (2004:134) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Sedarmayanti (2009:26) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dapat diartikan sebagai segala keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian ada juga pengertian dari Sumartono dan Sugito (2004:196) yang mengungkapkan bahwa yang dimaksud dari lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan di sekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak, dan lain-lain. Menurut Sihombing (2004:134) lingkungan kerja fisik mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala keadaan atau kondisi fisik di sekitar tempat kerja.

2.3 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2011:554), “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Dapat disimpulkan dari kedua definisi yang dikemukakan di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan.

2.4 Hipotesis

H₁ : Diduga Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁), Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄), dan Lingkungan Kerja Fisik (X₅) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H₂ : Diduga Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁), Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄), dan Lingkungan Kerja Fisik (X₅) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* (penelitian penjelasan). “Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya” (Singarimbun, 2006:5). Dalam penelitian jenis ini, hipotesis yang telah dirumuskan selanjutnya diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di PDAM Kota Malang yang berada di Jalan Terusan Danau Sentani No.100 Malang, Jawa Timur. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 orang karyawan PDAM Kota Malang. Teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Analisis deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan hasil penelitian dengan memberikan gambaran keadaan responden yang diteliti dan distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikumpulkan melalui angket dalam bentuk pernyataan dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan dan selanjutnya ditabulasikan untuk dideskripsikan. Tolak ukur pendeskripsian tersebut adalah dengan pemberian angka dalam jumlah maupun persentase.

2) Analisis Regresi Linier Berganda

“Analisis regresi linear berganda merupakan analisis yang menjelaskan tentang hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable*” (Arikunto, 2010:339). Dengan adanya analisis tersebut, maka dapat diketahui variabel bebas manakah yang paling berpengaruh diantara variabel bebas lainnya terhadap variabel terikat.

3) Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F ini juga digunakan untuk menguji secara simultan apakah hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4), dan Lingkungan Kerja Fisik (X_5) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) signifikan atau tidak. Menurut Gujarati (2005:58) uji F ditunjukkan untuk mengukur seberapa besar pengaruh koefisien regresi secara keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial atau untuk mengetahui

pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2010:260). Uji t ini juga digunakan untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Analisis Deskriptif

a. Gaya Kepemimpinan Direktif

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), hasil grand mean sebesar 4,18 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PDAM Kota Malang cenderung setuju bahwa gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan sudah baik.

b. Gaya Kepemimpinan Suportif

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), hasil *grand mean* sebesar 4,02 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PDAM Kota Malang cenderung setuju bahwa Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) yang diterapkan sudah baik.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), hasil *grand mean* sebesar 4,01 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PDAM Kota Malang cenderung setuju bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) yang diterapkan sudah baik.

d. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4), hasil *grand mean* sebesar 3,62 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PDAM Kota Malang cenderung setuju bahwa Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) yang diterapkan sudah baik.

e. Lingkungan Kerja Fisik

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel Lingkungan Kerja Fisik (X_5), hasil *grand mean* sebesar 3,84 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju

bahwa Lingkungan Kerja Fisik (X_5) PDAM Kota Malang sudah baik.

f. Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dari variabel kinerja karyawan (Y), hasil *grand mean* sebesar 4,07 yang berada pada interval baik, yang berarti secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan PDAM Kota Malang cenderung setuju bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mampu mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

2) Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-4,693	2.293		-2,047	0,046
GK Direktif (X_1)	0,693	0,190	0,259	3,655	0,001
GK Suportif (X_2)	0,356	0,163	0,126	2,183	0,033
GK Partisipatif (X_3)	1,448	0,260	0,435	5,562	0,000
GK Berorientasi Prestasi (X_4)	0,367	0,168	0,143	2,186	0,033
Lingkungan Kerja Fisik (X_5)	0,135	0,029	0,413	4,648	0,000
R	0,925				
R Square	0,856				
Adjusted R Square	0,843				
F hitung	64,434				
Sig. F	0,000				
N	60				

Sumber: Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 1 hasil analisis regresi linier berganda, maka dapat disimpulkan persamaan regresinya yaitu :

$$Y = -4,693 + 0,693 X_1 + 0,356 X_2 + 1,448 X_3 + 0,367 X_4 + 0,135 X_5$$

Dari persamaan regresi linier tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Koefisien konstanta $\beta = -4,693$ menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4), dan Lingkungan Kerja Fisik (X_5), maka nilai Kinerja Karyawan (Y) sebesar -4,693 satuan.
- Koefisien regresi antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu $\beta = 0,693$ menunjukkan bahwa setiap 1 satuan nilai Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) akan mempengaruhi nilai Kinerja Karyawan (Y)

sebesar 0,693 satuan, atau peningkatan faktor Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).

- Koefisien regresi antara Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu $\beta = 0,356$ menunjukkan bahwa setiap 1 satuan nilai Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) akan mempengaruhi nilai Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,356 satuan, atau peningkatan faktor Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).
- Koefisien regresi antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu $\beta = 1,448$ menunjukkan bahwa setiap 1 satuan nilai Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) akan mempengaruhi nilai Kinerja Karyawan (Y) sebesar 1,448 satuan, atau peningkatan faktor Kepemimpinan Partisipatif (X_3) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).
- Koefisien regresi antara Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu $\beta = 0,367$ menunjukkan bahwa setiap 1 satuan nilai Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) akan mempengaruhi nilai Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,367 satuan, atau peningkatan faktor Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).
- Koefisien regresi antara Lingkungan Kerja Fisik (X_5) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu $\beta = 0,135$ menunjukkan bahwa setiap 1 satuan nilai Lingkungan Kerja Fisik (X_5) akan mempengaruhi nilai Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,135 satuan, atau peningkatan faktor Lingkungan Kerja Fisik (X_5) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).

3) Uji Hipotesis

a. Uji Simultan

Uji simultan digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji statistik F, di mana nilai F hitung yang lebih besar dari nilai F tabel atau nilai signifikansi yang lebih kecil dari α 5% menunjukkan adanya pengaruh simultan. Hasil uji simultan dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Uji Simultan

Variabel	F-hitung	p-value	Keterangan
GK Direktif (X ₁) GK Suportif (X ₂) GK Partisipatif (X ₃) GK Berorientasi Prestasi (X ₄) Lingkungan Kerja Fisik (X ₅)	64,434	0,000	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 2 dapat ditarik kesimpulan bahwa Uji simultan antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁), Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄), dan Lingkungan Kerja Fisik (X₅) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didapatkan nilai F hitung 64,434 lebih dari nilai F tabel 2,386 atau nilai signifikansi 0,000 kurang dari alpha 5% (0,050) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁), Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄), dan Lingkungan Kerja Fisik (X₅) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

b. Uji Parsial

Uji parsial digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan uji statistik t, di mana nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel atau nilai signifikansi yang lebih kecil dari α 5% menunjukkan adanya pengaruh secara parsial. Hasil uji parsial dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Uji Parsial

Variabel	t-hitung	p-value	Keterangan
GK Direktif (X ₁)	3,655	0,001	Signifikan
GK Suportif (X ₂)	2,183	0,033	Signifikan
GK Partisipatif (X ₃)	5,562	0,000	Signifikan
GK Berorientasi Prestasi (X ₄)	2,186	0,033	Signifikan
Lingkungan Kerja Fisik (X ₅)	4,648	0,000	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2016

Hasil pengujian secara parsial dijabarkan sebagai berikut:

- Uji parsial antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didapatkan nilai t hitung 3,655 lebih dari nilai t tabel 2,005 atau nilai signifikansi 0,001 kurang dari alpha 5% (0,050) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- Uji parsial antara Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didapatkan

nilai t hitung 2,183 lebih dari nilai t tabel 2,005 atau nilai signifikansi 0,033 kurang dari alpha 5% (0,050) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- Uji parsial antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didapatkan nilai t hitung 5,562 lebih dari nilai t tabel 2,005 atau nilai signifikansi (0,000) kurang dari alpha 5% (0,050) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- Uji parsial antara Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didapatkan nilai t hitung 2,186 lebih dari nilai t tabel 2,005 atau nilai signifikansi 0,033 kurang dari alpha 5% (0,050) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- Uji parsial antara Lingkungan Kerja Fisik (X₅) terhadap Kinerja Karyawan (Y) didapatkan nilai t hitung 4,648 lebih dari nilai t tabel 2,005 atau nilai signifikansi 0,000 kurang dari alpha 5% (0,050) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Lingkungan Kerja Fisik (X₅) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4) Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan dari hasil analisis nilai *R Square* menunjukkan nilai sebesar 0,856 atau 85,6%, dapat diartikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X₁), Gaya Kepemimpinan Suportif (X₂), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X₃), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₄), dan Lingkungan Kerja Fisik (X₅) memberikan kontribusi secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) PDAM Kota Malang sebesar 85,6%, sedangkan sisanya 14,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar lima variabel bebas yang diteliti.

Terdapat 3 faktor yang dapat menjadi variabel lain yang mempengaruhi kinerja selain lima variabel bebas yang diteliti. Faktor-faktor tersebut dikemukakan oleh Hasibuan (2006:94) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan 3 faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi kerja. Jadi, ketiga faktor tersebut penting karena suatu pekerjaan tidak mudah untuk diselesaikan dengan baik oleh karyawan apabila

tingkat motivasi kerja karyawan tersebut rendah, dan tanpa adanya minat, serta tidak mempunyai kemampuan yang mendukung dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

5) Pengaruh Secara Parsial

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi, gaya kepemimpinan direktif mempunyai pengaruh yang positif dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan, maka kinerja karyawan dapat menjadi semakin meningkat. Menurut Suprihanto (2003:109) pada gaya kepemimpinan direktif pemimpin memberitahukan bawahannya apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan harus diselesaikan dan memberikan petunjuk-petunjuk yang spesifik tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya penjelasan mengenai peranan, bawahan mengetahui peranan apa yang diharapkan atas dirinya oleh seorang pemimpin. Berdasarkan yang dikemukakan oleh Suprihanto tersebut, maka pemimpin dengan gaya kepemimpinan direktif sangat penting dibutuhkan karyawan PDAM Kota Malang, karena dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan direktif yang baik oleh pemimpin, maka karyawan dapat lebih mudah memahami dan mengerti mengenai pekerjaan yang akan dilakukannya. Untuk masa mendatang perlu adanya perhatian lebih pada gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan pemimpin dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama pada karyawan yang baru diterima kerja di perusahaan.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi, gaya kepemimpinan suportif mempunyai pengaruh yang positif dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan, maka kinerja karyawan dapat menjadi semakin meningkat.

Menurut Winardi (2000:63) pemimpin dengan gaya kepemimpinan suportif menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja

sama dengan pihak lain, serta mengembangkan keahlian dan keinginannya sendiri. Berdasarkan yang dikemukakan oleh Winardi tersebut, maka pemimpin dengan gaya kepemimpinan suportif sangat penting dibutuhkan karyawan PDAM Kota Malang, karena dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan suportif yang baik oleh pemimpin, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan suportif yang dilakukan oleh pemimpin PDAM Kota Malang ini lebih cenderung ke arah mendukung karyawan dan memperhatikan hingga memenuhi kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, karyawan merasa lebih nyaman dalam bertindak untuk menyelesaikan pekerjaannya.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi, gaya kepemimpinan partisipatif mempunyai pengaruh yang positif dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan, maka kinerja karyawan dapat menjadi semakin meningkat. Menurut Suprihanto (2003:109) pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif selalu berkonsultasi dengan bawahannya dan menggunakan saran-saran dari mereka sebelum membuat keputusan. Berdasarkan yang dikemukakan oleh Suprihanto tersebut, maka pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif sangat penting dibutuhkan karyawan PDAM Kota Malang, karena dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang baik oleh pemimpin, maka karyawan merasa dirinya lebih dihargai karena dapat memberikan masukan dan saran kepada pemimpin. Selain itu, gaya kepemimpinan partisipatif dapat menimbulkan terjadinya pembelajaran pada karyawan melalui berbagi pengetahuan. Kemudian pemimpin dapat melihat seberapa baik karyawan berkembang. Semakin berkembang karyawan, maka kinerja yang dihasilkannya dapat menjadi lebih baik.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh yang positif dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang

diterapkan, maka kinerja karyawan dapat menjadi semakin meningkat.

Menurut Sulistiyani (2008:141) pada gaya kepemimpinan berorientasi prestasi pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada karyawan untuk mencapai tujuan dan menghasilkan kinerja dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan yang dikemukakan oleh Sulistiyani tersebut, maka pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi sangat penting dibutuhkan karyawan PDAM Kota Malang, karena dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi yang baik oleh pemimpin, maka perilaku karyawan didorong oleh kebutuhan untuk berprestasi, sehingga karyawan akan berusaha dengan semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin PDAM Kota Malang dengan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi ini mempunyai keyakinan untuk mempercayai bawahannya bahwa segala sesuatu yang dikerjakan oleh bawahan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

e. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X_5) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik (X_5) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jadi, lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang positif dengan semakin baiknya kondisi lingkungan kerja fisik perusahaan, maka kinerja karyawan dapat menjadi semakin meningkat.

Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja fisik dapat diartikan sebagai segala keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti tersebut, maka lingkungan kerja fisik sangat penting dibutuhkan karyawan PDAM Kota Malang, karena dengan adanya lingkungan kerja fisik yang baik, maka karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Unsur-unsur lingkungan kerja fisik di PDAM Kota Malang sudah baik yang terdiri dari 6 indikator yakni keamanan, kebersihan, penerangan, suara, udara, dan warna.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1) Sesuai dengan hasil uji F, diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai

alpha 0,05 (5%), dan nilai F hitung 64,434 lebih besar dari nilai F tabel 2,386. Dari hasil uji F tersebut menunjukkan bahwa H_1 diterima, yang berarti seluruh variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4), dan Lingkungan Kerja Fisik (X_5) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

2) Sesuai dengan hasil uji t pada tiap variabel bebas, diketahui nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) sebesar 0,001 lebih kecil dari nilai alpha 0,05 (5%), dan nilai t hitung 3,655 lebih dari nilai t tabel 2,005. Nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) sebesar $0,033 < 0,05$ (5%), dan nilai t hitung $2,183 > 2,005$. Nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai t hitung $5,562 > 2,005$. Nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4) sebesar $0,033 < 0,05$ (5%), dan nilai t hitung $2,186 > 2,005$. Nilai signifikansi Lingkungan Kerja Fisik (X_5) sebesar $0,000 < 0,05$ (5%), dan nilai t hitung $4,648 > 2,005$. Dari hasil uji t tersebut menunjukkan bahwa H_2 diterima, yang berarti tiap variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2), Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3), Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_4), dan Lingkungan Kerja Fisik (X_5) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut:

- 1) Dari hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa Lingkungan Kerja Fisik (X_5) mempunyai nilai koefisien beta terkecil yaitu sebesar 0,135 dan nilai signifikansi 0,000, sehingga Lingkungan Kerja Fisik (X_5) berpengaruh paling lemah terhadap Kinerja Karyawan (Y) PDAM Kota Malang. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan meninjau kembali serta memperbaiki kondisi Lingkungan Kerja Fisik (X_5) saat ini agar karyawan merasa lebih nyaman dan dapat meningkatkan kinerjanya.
- 2) Hendaknya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan lebih menitikberatkan pada gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kematangan bawahan.

- 3) Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik saja, karena salah satu faktor yang paling berpengaruh adalah kemampuan dan minat karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan yang bermanfaat kepada karyawan agar dapat menimbulkan minat dan meningkatkan kemampuan karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.
- 4) Selain faktor kemampuan dan minat, terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, tingkat motivasi kerja, fasilitas kerja, dsb. Peneliti berharap kepada peneliti selanjutnya agar meneliti salah satu dari faktor tersebut kepada kinerja karyawan.
- 5) Bagi peneliti lain yang ingin meneliti hal yang sama sebaiknya tidak hanya melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.
- Nitisemito, Alex. S. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sihombing, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Singarimbun, Masri. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugito, Pudjo dan Sumartono. 2004. *Manajemen Operasional*. Malang: Bayu Media.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta.
- Sulistiyani Ambar T. 2008. *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Suprihanto, Jhon, Th. Agung M. Harsiwi, dan Prakoso Hadi. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1. Edisi Pertama. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar. P. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesepuluh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.