

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MENGGUNAKAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada PT. SUPARMA Tbk)**

Nuning Nurna Dewi
Universitas Maarif Hasyim Latif Surabaya
Email: nuning@dosen.umaha.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif parametrik dengan metode Structural Equation Model. Objek Penelitian adalah karyawan bagian produksi PT Suparma Tbk.

Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel intervening Y yaitu motivasi kerja mampu dijelaskan oleh variabel eksogen variabel Gaya kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) sebesar 55,4%, dan sisanya 44,6 % merupakan variabel di luar model. Sedangkan variabel endogen Z yaitu kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (Y), lingkungan kerja (X1), dan gaya kepemimpinan (X2) sebesar 94,1%, dan sisanya 5,9% dijelaskan oleh variabel di luar model. Dengan perhitungan persamaan sub struktural 1 adalah $Y = 0,053X_1 + 1,065X_2 + 0,833$, dan perhitungan persamaan sub struktural 2 adalah $Z = -0,193X_1 + 0,529X_2 + 0,723Y + 0.338$.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of leadership style and work environment to work motivation to improve employee performance. The approach used is quantitative parametric method of Structural Equation Model. The study object is the production employees of PT Suparma Tbk.

The results showed leadership style has positive but not significant effect on work motivation; work environment has positive and significant effect on employee motivation; leadership style has negative but not significant effect on employee performance; the working environment is not significant positive effect on employee performance; and motivation has positive and significant effect on employee performance. Work Motivation as intervening variable (Y), is able to be explained by exogenous variables leadership style variable (X1) and Work environment (X2) by 55.4%, and the remaining 44.6% is explained by variables outside the models. Whereas endogenous variables, employee performance (Z) which is explained by the work motivation variable (Y), work environment (X1), and the style of leadership (X2) amounted to 94.1%, and the remaining 5.9% is explained by variables outside the model. With the calculation of sub-structural equation 1 is $Y = 0,053X_1 + 1,065X_2 + 0,833$, and the calculation of substructural equation 2 is $Z = -0,193X_1 + 0,529X_2 + 0,723Y + 0.338$.

Keywords: leadership style, work environment, employee motivation, employee performance.

PENDAHULUAN

Perusahaan sebagai suatu entitas bisnis merupakan suatu unit organisasi dengan sumber daya input berupa material dan tenaga kerja yang dipadukan dan diproses untuk menghasilkan output berupa hasil produksi baik barang maupun jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Rivai, 2008:2). Berdasarkan definisi tersebut, perusahaan dipandang sebagai unit organisasi yang tidak hanya bertujuan untuk memaksimalkan laba dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebagai unit organisasi maka perusahaan juga berkeinginan untuk menjaga keberlangsungan bisnisnya dan keinginan untuk berkembang. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan suatu manajemen perusahaan yang mengelola dan mengkombinasikan faktor-faktor produksi (input) yang ada secara efektif dan efisien.

Seiring dengan perkembangan iklim bisnis dan ilmu manajemen, manajemen sumber daya manusia menjadi fungsi yang semakin penting dalam suatu organisasi bisnis perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya perubahan pandangan tentang faktor tenaga kerja yang dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan dulunya dianggap hanya sebatas salah satu faktor produksi sebagaimana mesin. Tetapi sekarang, seiring dengan semakin besarnya peran karyawan dalam menjalankan fungsi perusahaan, maka saat ini karyawan dipandang sebagai salah satu partner untuk mencapai tujuan perusahaan. (Robbins, 2009:250)

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan dan usaha perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik yang dimaksudkan adalah keberhasilan manajemen untuk mensinergikan persepsi dan cara

pandang karyawan dengan tujuan perusahaan. Gibson (1997) menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kontribusi kinerja individu dan kelompok dalam organisasi tersebut. Artinya adalah ketika kinerja karyawan suatu perusahaan baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan adalah prestasi individual karyawan yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan perusahaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Robbins (2008: 313) menyatakan bahwa, ada tiga kriteria yang umum digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: i. hasil kerja individual; ii. Perilaku; dan iii. sikap. Banyaknya kriteria yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja karyawan terjadi karena, sebagai individu dari sebuah organisasi maka akan ada banyak faktor yang akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Gibson (et all, 1997) menyatakan bahwa secara umum kinerja karyawan suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor:

1. Faktor individual, yaitu kemampuan dan ketrampilan, latar belakang, dan demografi karyawan
2. Faktor organisasi, yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan atau kompensasi, struktur organisasi, dan dekripsi pekerjaan
3. Faktor psikologis, yaitu persepsi, sikap kepribadian, pola belajar dan motivasi. Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Secara teoritis dikatakan oleh Sunyoto (2015:294-295) bahwa motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. Lebih lanjut

dijelaskan bahwa motivasi merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja. Sehingga penting bagi seorang manajer yang merupakan pemimpin organisasi perusahaan untuk memahami motivasi yang mendorong karyawannya untuk bekerja. Pemahaman tersebut merupakan kunci agar karyawan mau bekerja dan memberikan kinerja terbaiknya.

Sulit untuk menentukan secara pasti faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Namun berdasarkan pada pemahaman yang dijelaskan oleh Robbins (2009:222) bahwa motivasi merupakan interaksi antara individu dengan situasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa situasi yang ada disekitar karyawan yaitu lingkungan langsung internal perusahaan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja. Lingkungan internal perusahaan diantaranya meliputi lingkungan kerja karyawan dan kepemimpinan manajer perusahaan.

Menurut Nitisumeto (1991: 183) yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa lingkungan kerja adalah faktor yang sangat berpengaruh pada motivasi karyawan.

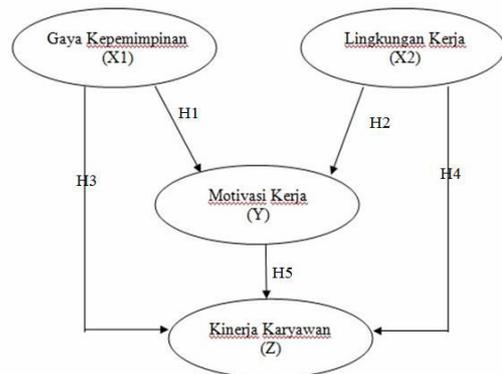
Selain faktor lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, manajemen perusahaan sebagai bagian dari lingkungan internal perusahaan juga berpengaruh pada motivasi karyawan. Secara umum dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer perusahaan akan berpengaruh pada aktivitas-aktivitas termasuk motivasi kerja karyawan yang menjadi bawahannya. Berdasarkan konsep kepemimpinan teori perilaku, pada dasarnya fungsi pemimpin adalah mencakup dua hal: i. Fungsi yang berkaitan dengan tugas (*taskrelated function*) yaitu mengarahkan bawahan atau memotivasi bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik; ii. Fungsi yang berkaitan dengan

kehidupan sosial (*group maintenance* atau *social function*) yaitu berkaitan dengan persoalan hubungan antar manusia. Kedua fungsi tersebut akan tercermin pada gaya kepemimpinan yang seorang manajer dalam mengarahkan dan memotivasi karyawannya. Seorang manajer dengan gaya kepemimpinan *task orientation style* akan lebih cenderung mengendalikan pekerjaan karyawan daripada memberikan dorongan motivasi pada bawahan dalam melakukan pekerjaannya. Berbeda dengan gaya kepemimpinan *employee oriented style* yang akan lebih memberikan dorongan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya daripada berusaha mengendalikan pekerjaan karyawan secara dekat.

Telah banyak dilakukan penelitian sebelumnya yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ogbonna dan Harris (2010) dalam Mariam (2009) tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di perusahaan-perusahaan united kingdom, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memang tidak berhubungan langsung dengan kinerja. Di sisi lain telah dilakukan penelitian oleh Satria (2006) tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap prestasi kerja dengan menggunakan motivasi sebagai variabel *intervening* pada PT Nyonya Meneer Semarang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut maka kemudian dapat diuraikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh namun tidak secara langsung pada kinerja karyawan. Sementara itu motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang berikutnya disimpulkan bahwa lingkungan kerja juga berpengaruh pada motivasi karyawan.

Atas dasar latar belakang sebagaimana diuraikan di atas itulah kemudian peneliti tertarik untuk meneliti hubungan pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja pada motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening dan pengaruhnya pada variabel kinerja karyawan dengan menjadikan PT Suparma Tbk sebagai objek penelitian.

PT Suparma Tbk adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri kertas. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1976 dan sudah menjadi perusahaan go public dan listing di Bursa Efek Jakarta pada tahun 1994. Sebagai perusahaan besar yang memperkerjakan lebih dari 1500 karyawan dan telah berdiri sejak lama maka perusahaan ini memiliki dinamika internal perusahaan yang tinggi. Sejak awal berdirinya, PT Suparma Tbk telah mengalami pertumbuhan perusahaan yang signifikan dan beberapa pergantian generasi manajemen kepemimpinan. Sejak awal berdirinya hingga sekarang PT Suparma Tbk menunjukkan trend peningkatan pada kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik secara teori pasti didukung oleh kinerja karyawan yang baik pula. Namun dengan jumlah karyawan yang banyak, struktur organisasi yang kompleks, dan lingkungan kerja yang dinamis, maka kemudian timbul pertanyaan bagaimana faktor-faktor lingkungan internal perusahaan tersebut mempengaruhi kinerja karyawannya. Kajian pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja pada motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening dan pengaruhnya pada variabel kinerja karyawan dengan menjadikan PT Suparma Tbk sebagai objek penelitian disusun berdasarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar .1

Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada kerangka konseptual dan rumusan masalah yang ada maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Karyawan PT Suparma Tbk
- H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan pada motivasi kerja karyawan PT Suparma Tbk
- H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suparma Tbk.
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suparma Tbk
- H5: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suparma Tbk

METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenis data yang digunakan, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang terstruktur dan mengkuantifikasikan data untuk membuat generalisasi kepada populasi yang diteliti. (Anshori dan Sri Iswati, 2009:13-15).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga jenis, yaitu :

- a. Variabel independen laten (X)
 1. Gaya kepemimpinan, dengan indikator : Pengaruh ideal (atribut dan perilaku), Motivasi inspirasional, Pengembangan intelektual, Perhatian kepada individu, *Contingent Rewards*,

Management by exception (Aktif dan pasif)

2. Lingkungan kerja, dengan indikator : Hubungan antar karyawan (*teamship*), Hubungan antara karyawan dengan pimpinan (*leadership*), Kondisi kerja (*management practice*), Fasilitas kerja (*resource*)
- b. Variabel intervening (Y) pada penelitian ini adalah motivasi kerja karyawan, dengan indikator : Pola pikir individu, Motivasi berorientasi tugas, Keahlian personal, Kreativitas personal
- c. Variabel dependen laten (Z) pada penelitian ini adalah kinerja karyawan, dengan indikator : Pencapaian kualitas hasil kerja, Pencapaian kuantitas hasil kerja, Manajemen waktu, Efektivitas biaya, Kebutuhan akan bimbingan dan pengawasan, Interpersonal impact

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling*. Metode ini memberikan peluang yang sama bersifat tidak terbatas bagi setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sampel yang diambil berdasarkan kelas populasi dengan jumlah yang proporsional. Pada teknik *sampling* ini populasi karyawan bagian produksi PT Suparma Tbk dikelompokkan menjadi lima kategori berdasarkan divisi. Dari setiap divisi akan diambil sampel secara proporsional, dan setiap individu dalam masing-masing divisi memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih satu kali (tanpa pengembalian). (Mas'ud, 2005 dalam Mariam, 2009). Metode *proportional random sampling* dengan proporsional sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Prosedur Pengambilan Sampel

Kriteria Divisi	Populasi	persentase	Jumlah sampel	Pembulatan
Stock preparation	148	0,23	34,04	34
Paper machine	125	0,19	23,75	24
Finishing - laminating	253	0,39	98,67	99
Converting	38	0,06	2,28	2
PPIC	28	0,04	1,12	1
Quality Assurance	45	0,07	3,15	3
Total	637			163

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif: Pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui beberapa langkah-langkah sebagai berikut : Teknik kuisioner, Teknik dokumentasi,

Analisis didasarkan pada data-data yang diperoleh dari sumber intern perusahaan dan hasil kuisioner yang disebarkan. Prosedur yang dilakukan adalah menilai hasil kuisioner dan mengolahnya dengan metode statistik.

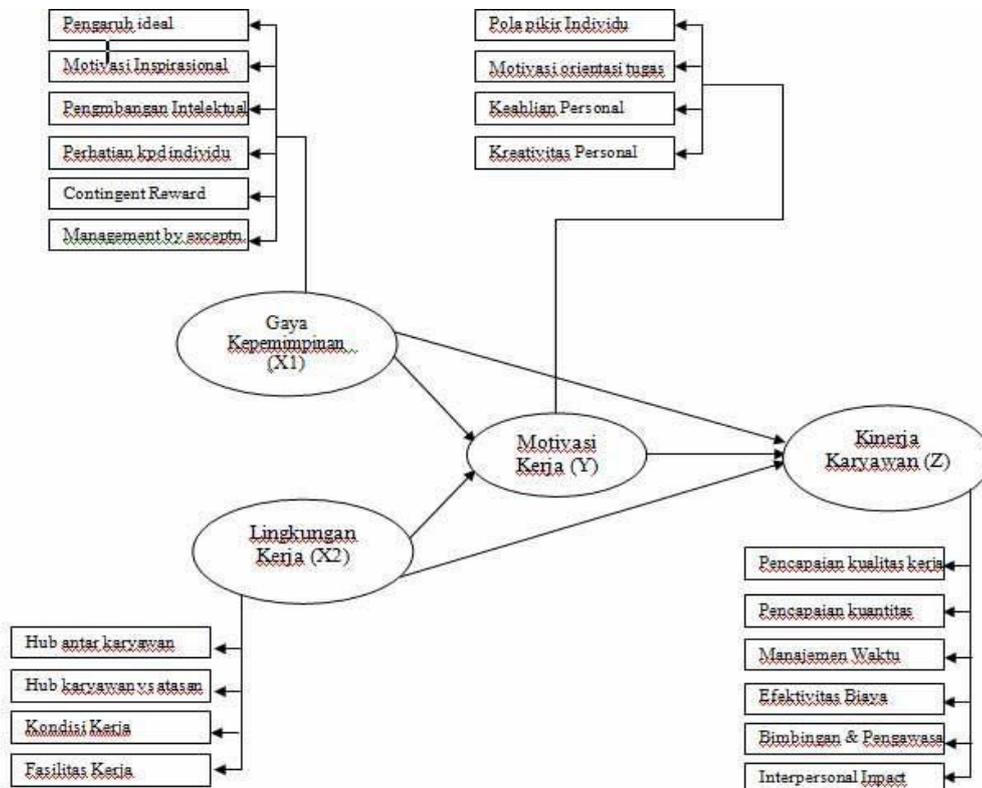
Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model hubungan pengaruh yang mengukur keeratan

hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* yang dioperasikan melalui program AMOS. Permodelan SEM ini memungkinkan bagi peneliti untuk menganalisis hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen, intervening, dan dependen.

Berdasarkan tujuan dan hipotesis yang telah ditetapkan maka uji statistika yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* atau

SEM. Uji ini dimaksudkan untuk mempelajari efek langsung dan efek tidak langsung dari variabel. Adapun

spesifikasi model analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2 Model Diagram Jalur

HASIL

Setelah dilakukan estimasi koefisien jalur maka selanjutnya akan dilakukan interpretasi koefisien jalur sebagai bentuk pengujian atas hipotesis yang telah ditetapkan. Dari hasil pengujian dengan teknik bootstrapping diperoleh bahwa terdapat 2 hipotesis yang memiliki nilai probabilitas di atas 0,05 dan 3 hipotesis yang memiliki nilai

probabilitas lebih dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 hipotesis yang diterima dan 2 hipotesis yang tidak dapat diterima.

Berdasarkan kriteria dan hasil estimasi yang ditetapkan, maka tabel berikut ini adalah hasil rangkuman pengujian hipotesis didasarkan pada nilai critical ratio (CR) dan probabilitas:

Tabel 2. Rangkuman Uji Signifikansi dengan Teknik Bootstrapping

Parameter	Estimate	C.R.	P	Ket	
Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja	1,065	1,118/0,515 =2,171	,020	H0 ditolak
Motivasi Kerja	Gaya	,053	0,046/0,451=0,102	,995	H0 diterima
Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	-,193	- 0,261/0,469=-0,557	,515	H0 diterima
Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	,529	0,580/0,872=0,665	,351	H0 diterima

Karyawan	Motivasi Kerja	,723	0,794/0,351=2,262	,039	H0 ditolak
----------	----------------	------	-------------------	------	------------

Sumber: Olah data Bootstrapping

1. Pengujian hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR 0,102 dengan nilai probabilitas 0,995. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 tidak dapat diterima karena memiliki nilai $CR < 1,96$ dan nilai probabilitas $> 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan secara positif (searah) berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian ini berlawanan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mtimkulu (2014). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecakapan pemimpin dalam menangani konflik, memberikan bimbingan arahan kepada bawahannya, dan manajemen sumber daya manusia berpengaruh pada tinggi rendahnya motivasi karyawan. Hasil ini penelitian ini juga berlawanan dengan teori perilaku kepemimpinan task related function yang menyatakan bahwa seharusnya seorang pemimpin mampu mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Tetapi hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan mengindikasikan bahwa atasan para karyawan PT Suparma Tbk, tidak terlalu berperan dalam peningkatan motivasi kerja karyawan. Artinya adalah motivasi kerja karyawan produksi PT Suparma Tbk lebih dipengaruhi oleh faktor internal mereka dan faktor eksternal lainnya selain pola kepemimpinan atasannya.

2. Pengujian hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan menunjukkan nilai probabilitas 0,020.

Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 dapat diterima karena memiliki nilai CR 2,171 $> 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif (searah) signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil uji hipotesis ini menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Secara teori lingkungan kerja memang merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Sebagaimana diuraikan oleh Nordbeg (2010:22) dalam Mtimkulu, et.al (2014:51) ada dua tipe motivasi yaitu motivasi yang disebabkan oleh faktor internal (intrinsic motivation) dan motivasi yang disebabkan oleh faktor eksternal (extrinsic motivation). Lingkungan kerja sebagai faktor eksternal secara langsung akan memberikan pengaruh pada karyawan karena lingkungan kerja merupakan karakteristik dari tempat kerja yang bersentuhan langsung dengan keseharian karyawan ketika menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan secara umum berlawanan dengan teori Hygiene motivation yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam Robbins (2008:223) Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor eksternal seperti lingkungan kerja cenderung memberikan pengaruh negatif terhadap karyawan yang mengarah pada ketidakpuasan karyawan atas pekerjaannya dan menurunnya motivasi kerja.

Fakta penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap motivasi kerja karyawan, mengindikasikan bahwa manajemen PT Suparma Tbk telah mampu mengelola hygiene factors-nya dengan baik sehingga bisa memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan produksinya (Dwidela dan Bredilet (2010:159) dalam Mtimkulu 2014:159). Artinya adalah kebijakan manajemen perusahaan terkait gaji karyawan, fasilitas kerja, teknis supervisi, peraturan perusahaan, administrasi perusahaan, dan hubungan interpersonal, telah mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan PT Suparma Tbk bagian produksi.

3. Pengujian hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR -0,557 dan nilai probabilitas 0,515. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 tidak dapat diterima karena memiliki nilai $CR < 1,96$ dan nilai probabilitas $> 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan secara negatif (berlawanan arah) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berlawanan dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdillah (2010) dan Mariam (2009) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga berlawanan dengan teori kinerja karyawan yang diuraikan Gibson, et.al (1997). Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai bagian dari faktor organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan fakta pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan produksi PT Suparma Tbk mengindikasikan bahwa atasan karyawan produksi PT Suparma Tbk kurang berperan dalam memberikan bimbingan dan dorongan kepada bawahannya untuk

meningkatkan kinerjanya. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa karyawan produksi PT Suparma Tbk tidak membutuhkan pengawasan dan pertolongan dari atasannya untuk bisa menjalankan tugasnya dengan baik.

4. Pengujian hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR 0,665 dan nilai probabilitas 0,351. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 tidak dapat diterima karena memiliki nilai $CR < 1,96$ dan nilai probabilitas $> 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara positif (searah) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini secara umum berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Satria (2006). Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Namun demikian, hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan sejalan dengan beberapa teori tentang kinerja karyawan. Van Wart (2005) dan Patterson (2010) dalam Mtimkulu (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara positif maupun negatif. Secara teori sebagaimana diuraikan oleh Gibson, et.al (1997) faktor organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor lingkungan kerja yang dalam hal ini adalah faktor-faktor Hygiene merupakan salah satu bagian dari faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dapat digeneralisasikan bahwa pada dasarnya lingkungan kerja akan mampu memberikan pengaruh positif maupun negatif bagi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, tidak terdapat konflik baik antar karyawan

maupun antara atasan dan karyawan, fasilitas dan kondisi kerja yang baik, reward yang sepadan akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik, fasilitas kerja yang buruk, dan kondisi kerja yang tidak jelas akan memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Fakta penelitian ini yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa fasilitas kerja yang disediakan oleh manajemen perusahaan dan pengelolaan kondisi kerja serta manajemen konflik yang diterapkan perusahaan telah mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Suparma Tbk walaupun tidak secara signifikan.

5. Pengujian hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR 2,262 dan nilai probabilitas 0,039. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 dapat diterima karena memiliki nilai $CR > 1,96$ dan nilai probabilitas $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif (searah) signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abdillah (2010) yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun Hasil ini juga berlawanan dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayitno (2008) yang menemukan bahwa motivasi kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pei Hai International.

Secara teori sebagai faktor psikologis, motivasi kerja karyawan seharusnya memang memberikan pengaruh pada kinerja karyawan (Gibson, et.al:1997). Sebagaimana diuraikan oleh Nordbeg (2010:22) dalam Mtimkulu, et.al (2014:51) bahwa motivasi kerja sebagai proses psikologi akan memunculkan dorongan perilaku goal directed yang akan mendorong peningkatan kinerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa karyawan produksi PT Suparma Tbk memiliki etos kerja yang tinggi. Baik dari pengaruh intrinsik pola pikir karyawan maupun pengaruh ekstrinsik lingkungan kerja karyawan, karyawan produksi PT Suparma Tbk memiliki motivasi yang tinggi untuk selalu memberikan kinerja terbaiknya.

Hasil uji hipotesis dengan teknik bootstrapping ini ternyata sejalan dengan hasil uji hipotesis maximum likelihood. Sebagaimana terlihat pada tabel 4. Bahwa terdapat 2 hipotesis yang diterima yaitu hipotesis 2 dan hipotesis 5 karena memiliki nilai $CR \geq 1,96$, dan probabilitas $< 0,05$, serta terdapat 3 hipotesis yang tidak dapat diterima yaitu hipotesis 1,3, dan 4 karena memiliki nilai $CR \leq 1,96$ dan nilai probabilitas $> 0,05$.

Tabel 3. Koefisien Regresi dan Uji Signifikansi dengan Model Maximum Likelihood

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja Gaya	1,065	,464	2,298	,022	par_32
Motivasi Kerja	<---	,053	,277			par_33
Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Gaya	-,193	,205			par_29
Kinerja Karyawan	<---	,529	,385	,192	,848	par_30
Kinerja Karyawan	Kepemimpinan <---	,723	,188			par_31
Kinerja Karyawan	<--- Lingkungan Kerja					
Kinerja Karyawan	<--- Motivasi Kerja			-,941	,347	
					,169	

		1,376	
		3,837	***

Sumber: Olah data Bootstrapping
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memberikan masukan dalam pemilihan strategi yang jelas. Sebagaimana kajian teoritis dan uji hipotesis yang telah dipaparkan

sebelumnya bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung tersebut merupakan pengaruh variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4. Tabel Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Keterangan	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total
Gaya Kepemimpinan	-,193	$0,053 \times 0,723 = 0,038$	-0,155
Lingkungan Kerja	,529	$1,065 \times 0,723 = 1,788$	2,317

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan hasil komparasi perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung sebesar 0,529 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 1,788. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja karyawan akan lebih bisa meningkatkan kinerja karyawan dengan dimediasi oleh faktor motivasi kerja.

KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Suparma Tbk
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

motivasi kerja karyawan PT Suparma Tbk

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suparma Tbk
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suparma Tbk
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suparma Tbk.

SARAN

1. Bagi perusahaan, berdasarkan hasil penelitian ini maka PT Suparma Tbk disarankan untuk:
 - a. Meningkatkan kompetensi karyawan ketua tim produksi dalam pengelolaan karyawan produksi yang menjadi bawahannya.
 - b. Meningkatkan pengelolaan Hygiene factors yang menjadi faktor penentu motivasi karyawan produksi dalam meningkatkan kinerjanya.
 - c. Meningkatkan hubungan interpersonal antara atasan dan

bawahan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

2. Bagi penelitian berikutnya, berdasarkan hasil penelitian ini maka bagi penelitian berikutnya diharapkan untuk:
 - a. Menggunakan dimensi lain dalam pengukuran indikator-indikator variabel penelitian untuk bisa memberikan sudut pandang lain dalam pengukuran variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.
 - b. Menggunakan variabel independen lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan seperti budaya organisasi untuk bisa memberikan pandangan lain mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
 - c. Menggunakan Objek penelitian yang berbeda, misalnya karyawan bagian pemasaran atau penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Anshori, Muslich dan Sri Iswati.. Metodologi Penelitian Kuantitatif. Surabaya: Airlangga University Press, 2009
- Gibson, Ivancevich, Donnely,.1997 Organizations (Terjemahan), Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Nitisumeto,Alex s.. 1991. Manajemen Personalialia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Vetihzal. 2008. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada,
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A.Judge. 2008. Perilaku Organisasi: Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A.Judge. 2009.. Perilaku Organisasi Edisi 12: Buku 1.Jakarta: Salemba Empat

Sunyoto, Danang.. Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik, dan Contoh Riset.Yogyakarta: Center of Academic Publishing Service (CAPS) 2015

Jurnal

- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008 Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol. 10(2) pp.124-135.
- Mtimkulu, Dorcas Sibongile,et.l. . 2014. An Evaluation of the Leadership Styles of Manajers and Impact on Human Capital Factor of Motivation, Performance and Absenteeism of Employees at Selected Hospitals in Eastern Free State, South Africa.Arabian Journal of Business an

Skripsi, Tesis dan Disertasi

- Abdilah, Rokhmalikah Habsoro, 2010. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Mariam, Rani.. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Tesis tidak diterbitkan. Semarang, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Satria, Hendra Pandu.. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Nyonya Meneer Semarang. Skripsi tidak

diterbitkan. Surabaya, Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas
Airlangga , 2006.