

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan

PT. Perkebunan Nusantara X Jember

(The Influence Of Leadership Style And Organizational Climate On Performance Through Employee's Job Satisfaction At PT. Perkebunan Nusantara X Jember)

Winda Arifin Damayanti, Sampeadi, I Ketut Mawi Dwi Payana
Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: cutez.winda@ymail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PTPN X Jember. Jenis penelitian adalah explanatory research. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap PTPN Nusantara X (Persero) dari unit usaha tembakau di Jember antara lain Kebun Ajong Gayasan sebanyak 27 orang, Kebun Kertosari sebanyak 56 orang dan Unit Industri Bobbin sebanyak 75 orang. Jumlah sampel sebanyak 100 orang. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PTPN X Jember. Iklim organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PTPN X Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan PTPN X Jember.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja

Abstract

This shows that the importance of this research was conducted in order to note the various factors that must be considered by PT Perkebunan Nusantara (PTPN) X in efforts to improve the performance of employees. The purpose of this study were to identify and analyze the effect of leadership style and organizational climate on job satisfaction and employee performance PTPN X Jember. This type of research was explanatory research. Population of this research were permanent employees of PTPN Nusantara X (Persero) of the tobacco business unit were Gardens Ajong Gayasan as many as 27 people, as many as 56 people Kertosari Gardens and Unit Bobbin Industry as 75 people. The total sample of 100 people. Methods of data analysis used path analysis. The results showed that: the leadership style had direct and indirect effect on job satisfaction and employee performance PTPN X Jember. Organizational climate had directly and indirectly effect on job satisfaction and employee performance PTPN X Jember. The results showed that the leadership style and organizational climate significantly had effect employee satisfaction and employee performance PTPN X Jember.

Keyword: Leadership Style, Organizational Climate, Performance and Job Satisfaction

Pendahuluan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Mangkunegara, 2005). Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja

yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Wahyudin (2005) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Putri dan Latrini (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan Tarigan (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Ada beberapa hal yang berkaitan dengan kepuasan dan kinerja antara lain gaya kepemimpinan dan iklim organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115). Peran seorang pemimpin menjadi juru kunci dalam membangun semangat bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Semua itu merupakan beberapa sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian Purnomo dan Cholil (2011) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian juga Penelitian Tampi (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi berbeda dengan hasil penelitian Dewi yang menemukan gaya kepemimpinan justru tidak dapat meningkatkan kinerja.

Selain itu, iklim organisasi juga berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karundeng (2011) menemukan bahwa iklim organisasi terjadi pada perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Iklim organisasi dapat dilakukan dengan menggali data dari persepsi individu yang ada dalam organisasi. Hal ini dipertegas oleh penelitian Sri dan Maryono (2012) yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu instansi yang membutuhkan pengelolaan SDM adalah PT Perkebunan Nusantara (PTPN) X Jember yang merupakan perusahaan agribisnis berbasis perkebunan yaitu tebu dan tembakau serta jasa Cutting Bobbin dan rumah sakit. Fenomena yang terjadi saat ini terutama berkaitan dengan segmentasi pasar cerutu dunia mengalami penurunan. Hal ini juga dirasakan oleh PT Perkebunan Nusantara (PTPN) X yang memiliki unit usaha tembakau di Kebun Kertosari dan Ajong Gayasan Jember yang merupakan salah satu produsen tembakau terbesar di Jember.

Persebaran jenis tembakau di kedua kebun perlu diperhatikan pengelolaan SDM yang optimal. Oleh karena itu, kinerja karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hal yang terjadi pada karyawan terutama karyawan yang bekerja di kebun sering sekali terjadi penyimpangan-penyimpangan antara lain absensi karyawan tinggi setiap bulan menunjukkan salah satu kurangnya kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh data absensi karyawan selama bulan Mei sampai Agustus baik dari unit Kebun gayasan, Ajung Gayasan dan Industri Bobbin.

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih dikatakan belum optimal karena salah satu penilaian kinerja dari kehadiran karyawan masih banyak yang belum sesuai target kerja. Hal ini juga bisa disebabkan adanya faktor gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja nantinya. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya penelitian ini dilakukan agar supaya diketahui berbagai faktor yang harus diperhatikan oleh PT Perkebunan Nusantara (PTPN) X dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.

Hasil observasi awal oleh peneliti yang menjelaskan fenomena tentang kondisi yang menjadi dasar diadakan penelitian PTPN X Jember diketahui adanya ketidakpuasan

yang terjadi pada karyawan disebabkan dari beberapa hal yang berkaitan dengan kepemimpinan dan iklim organisasi yang terjadi pada karyawan. Hubungan pimpinan dengan bawahan memang sudah dirasakan adanya kedekatan yang bersifat mengarahkan, membimbing dan mengintegrasikan bawahan meskipun masih ada karyawan yang merasakan ketidaknyamanan dengan pimpinan dalam berinteraksi di perusahaan. Rendahnya iklim organisasi termasuk berkaitan dengan waktu kerja, masih kurang memperhatikan penampilan, kurang frekuensi sosialisasi terhadap peraturan yang diterbitkan, hingga keterbatasan ketersediaan media untuk mengakses informasi dan peraturan instansi/perusahaan. Selain itu, adanya keluhan karyawan di tempat kerja sehingga mengganggu aktivitas pekerjaan karyawan. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan yang kurang mendukung dalam peningkatan karir masih terdapat pimpinan yang kurang memberikan solusi bagi permasalahan karyawan, kurang mendukung dan memotivasi karyawan dalam pekerjaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN X Jember; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN X Jember.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana dan gambaran (deskripsi) tentang komponen penelitian digunakan sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research*, yaitu suatu jenis penelitian yang menyoroti hubungan variabel penelitian ini dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Data kuantitatif dapat diolah atau di analisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistik. Data yang digunakan adalah data primer dari kuisioner dan data sekunder dari PTPN X. Metode analisis data digunakan analisis jalur. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh secara tidak langsung melalui buku internet, dan jurnal.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap PTPN Nusantara X (Persero) dari unit usaha tembakau di Jember antara lain Kebun Ajong Gayasan sebanyak 27 orang, Kebun Kertosari sebanyak 56 orang dan Unit Industri Bobbin sebanyak 75 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling* (teknik sampling dimana setiap anggota populasi memiliki peluang sama dipilih menjadi sampel) dengan menggunakan *Cluster*

Sampling yaitu cara pengambilan sampel berdasarkan kelompok.

Metode Analisis Data

Data penelitian yang telah diperoleh dianalisis dengan menggunakan beberapa metode analisis data seperti, uji instrumen (uji validitas, uji reliabilitas dan uji normalitas data), uji analisis jalur, uji asumsi klasik (uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas), dan uji hipotesis.

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden dan Variabel Penelitian

Responden sejumlah 100 orang melakukan penilaian tentang variabel penelitian antara lain gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja serta kinerja PT. Perkebunan Nusantara X Jember.

a. Deskripsi indikator variabel gaya kepemimpinan pada umumnya menjawab setuju dan cukup setuju sehingga persepsi responden menunjukkan indikator yang baik pula berdasarkan persepsi pegawai PT. Perkebunan Nusantara X Jember.

b. Hasil deskripsi indikator variabel iklim organisasi pada umumnya menjawab cukup baik sehingga persepsi responden menunjukkan indikator yang setuju dan cukup setuju pula berdasarkan persepsi pegawai PT. Perkebunan Nusantara X Jember

c. Penilaian terhadap variabel kepuasan kerja yang diukur dengan indikator-indikator kepuasan yang telah diberikan sebanyak 61,83% menyatakan setuju

d. Hasil jawaban responden yang menyatakan setuju menunjukkan bahwa sebagian karyawan mampu memiliki kinerja yang optimal karena dapat penyelesaian tugas dari perusahaan

Hasil Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Berdasarkan hasil perhitungan nilai KMO menyatakan nilai $KMO > 0,5$ dan *Barlett's Test* $< 0,05$. Sedangkan kriteria valid per indikator menunjukkan nilai *loading factor* $> 0,5$. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuisioner memiliki konsistensi internal dan dinyatakan valid.

b. uji Reliabilitas

terlihat bahwa semua nilai α lebih besar dari angka kritis reliabilitas, sehingga semua pertanyaan dalam satu variabel dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Analisis Data

a. Uji Normalitas Data

menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1), iklim organisasi (X2), kepuasan kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) berdistribusi normal. Tampak hasil dari

perhitungan *Kolmogorov Smirnov Test* sudah menunjukkan distribusi yang normal pada semua variabel (nilai signifikansi $> 0,05$).

b. Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan koefisien jalur maka dapat dijelaskan persamaan jalur berikut.

$$Z = 0,329 + 0,202X_1 + 0,105X_2 + \epsilon_1$$

$$Y = 0,266 + 0,023X_1 + 0,149X_2 + 0,623Z + \epsilon_2$$

c. Uji Asumsi Klasik

Asumsi BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*) yang dipenuhi antara lain: tidak ada multikolinieritas, adanya homoskedastisitas dan tidak ada autokorelasi. Pengujian asumsi klasik dilakukan pada model analisis jalur yang telah dijelaskan.

d. Uji Normalitas Model

menunjukkan bahwa model dalam regresi dapat memenuhi asumsi kenormalan dalam model. Hal itu ditunjukkan dengan adanya data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga model memenuhi asumsi kenormalan model.

Hasil Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis satu (H1) : Faktor gaya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z).

Pengujian hipotesis satu dilihat dari koefisien beta (β) sebesar 0,202 dengan nilai *p-value* 0,008. Hipotesis satu terbukti diterima karena nilai *p-value* $< \alpha$ atau $0,008 < 0,05$. Hal itu menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan faktor gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

b. Hipotesis dua (H2) : Faktor Iklim organisasi (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z).

Pengujian pengaruh faktor iklim organisasi terhadap kepuasan kerja ditunjukkan dengan koefisien beta (β) sebesar 0,105 dengan nilai *p-value* 0,044. Karena nilai *p-value* $< \alpha$ atau $0,044 < 0,05$, maka H1 diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan faktor iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

c. Hipotesis tiga (H3) : Faktor Gaya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan Tabel 4.13 diperoleh koefisien beta (β) sebesar 0,023 dengan nilai *p-value* 0,033 Karena nilai *p-value* $< \alpha$ atau $0,033 < 0,05$ maka H3 diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan faktor Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja diterima.

d. Hipotesis empat (H4) : Faktor Iklim organisasi (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini terbukti. Hal ini didasarkan pada nilai koefisien beta (β) sebesar 0,149 dengan nilai *p-value* 0,017 yang kurang dari 0,05 ($0,017 < 0,05$). Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. Hipotesis lima (H5) : Faktor Kepuasan kerja (Z) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilihat dari koefisien beta (β) sebesar 0,623, dengan nilai p -value 0,000. Nilai p -value kurang dari 0,05 maka H5 diterima. Berarti hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur tampak bahwa total efek dari gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja adalah 20,2% yang merupakan pengaruh langsung. Variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 10,5%. Variabel kepuasan kerja mempunyai total pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 62,3%. Sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 14,8% dimana dibentuk dari pengaruh langsung sebesar 2,3% dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 12,5%. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 20,4% dimana dibentuk dari pengaruh langsung sebesar 14,9% dan pengaruh tidak langsung sebesar 6,5%. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan terbukti atau diterima.

Pembahasan

Faktor kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan merupakan sesuatu yang penting di dalam kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan analisis data sebelumnya diketahui faktor antara lain iklim organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada PTPN X Jember Hasil penelitian tersebut dijelaskan pada sub bab sebagai berikut:

a. Pengaruh Faktor Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Adanya gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kesetiaan karyawan dan tidak mau pindah ke tempat kerja lainnya sehingga semakin baik gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur terdapat pengaruh yang ditimbulkan variabel gaya kepemimpinan di PTPN X Ajung dan Kertosari Jember terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin rendah kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan akan membuat karyawan memiliki kemudahan untuk melaksanakan segala pekerjaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini didukung dengan penilaian responden terhadap indikator gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi yang baik tentang gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Purnomo dan Cholil (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja

karyawan karyawan. PTPN X Ajung dan Kertosari Jember memberikan gaya kepemimpinan berupa meningkatkan hubungan baik dengan karyawan dan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang cenderung kolonial mulai berubah dengan pergantian pimpinan di unit usaha PTPN X jember. Oleh karena itu, adanya gaya kepemimpinan yang bersifat mengarahkan, membimbing, mengintegrasikan akan mampu memberikan arahan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

b. Pengaruh Faktor Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan adanya kesetiaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan-ketentuan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam organisasi tidak hanya timbul dengan sendirinya, melainkan timbul dengan adanya kondisi tertentu, maka sudah selayaknya suatu organisasi atau perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. dalam bekerja. Kepuasan kerja sebagai perilaku yang setia, yang pada umumnya datang dalam diri karyawan itu sendiri.

Hasil penilaian responden tentang variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan PTPN X Ajung dan Kertosari Jember menyatakan sangat setuju terhadap penilaian indikator-indikator iklim organisasi. Hal itu menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel iklim organisasi tergolong baik.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur, pengaruh yang ditimbulkan variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung Iklim organisasi yang dipersepsikan mempunyai efek positif secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Hal itu menunjukkan bahwa iklim organisasi yang aktif dilakukan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Semakin baik iklim organisasi dilakukan maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan PTPN X Jember.

Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Stringer (2002) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Iklim organisasi dapat juga dipakai sebagai cara untuk menjelaskan bagaimana pekerja seharusnya bekerja dan mendorong agar dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Karundeng (2011) menyatakan semakin tinggi iklim organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif signifikan berarti iklim organisasi yang semakin baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik harus terus disosialisasikan dalam organisasi karena dengan adanya iklim organisasi yang efektif akan membuat maksud dan pesan yang disampaikan dapat diterima sesuai dengan keinginan pengirim berita. Iklim organisasi yang efektif adalah iklim organisasi yang dilakukan baik secara langsung atau melalui media dengan tujuan menimbulkan efek tertentu.

Implementasi iklim organisasi pada karyawan PTPN X Ajung dan Kertosari Jember diterapkan dalam pekerjaan antara lain meningkatkan iklim organisasi dalam pengarahan pekerjaan, pengarahan tentang pelaksanaan peraturan dan kebijakan, meningkatkan pemahaman tentang pelaksanaan kerja, memperhatikan keluhan, ide dan pendapat karyawan, kegiatan anjang sana dalam rangka mempererat hubungan baik antar karyawan. Agar kualitas iklim organisasi yang diterapkan pada PTPN X Ajung dan Kertosari Jember semakin meningkat, semua karyawan harus menerapkan sistem iklim organisasi yang efektif, sesuai dengan peraturan dan kebijakan dan memiliki tujuan untuk mendukung organisasi/instansi serta melakukan iklim organisasi secara timbal balik.

c. Pengaruh Faktor Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung dan Tidak Langsung.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh langsung yang ditimbulkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PTPN X Jember. Berarti semakin setuju Gaya kepemimpinan karyawan atas suatu pekerjaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan semangat menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawannya. Karena dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut akan memberikan contoh dan kepuasan kerja untuk bekerja lebih giat sehingga hasilnya optimal. dengan hasil yang optimal maka kinerja karyawan yang diharapkan akan lebih meningkat. Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh langsung faktor gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PTPN X Ajung dan Kertosari Jember dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Hal itu menunjukkan persepsi terhadap gaya kepemimpinan yang setuju akan menyebabkan karyawan menimbulkan kepuasan kerja sehingga karyawan akan melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Tampi (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. PTPN X Ajung dan Kertosari Jember dalam menumbuhkan gaya kepemimpinan karyawan mampu menjadi perusahaan yang baik dan melakukan pendekatan terhadap bawahan, karisma dan pendekatan yang berorientasi pada hubungan baik.

d. Pengaruh Faktor Iklim organisasi terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung dan Tidak Langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh langsung faktor iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN X Jember. Dengan demikian, iklim organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan meningkatkan kinerja karyawan. Iklim organisasi PTPN X Ajung dan Kertosari Jember yang dipersepsikan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika kepuasan kerja karyawan tercapai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sri dan Maryono (2012) yang menyatakan bahwa iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja. Agar kinerja mempunyai nilai baik, iklim organisasi harus dilakukan secara timbal balik pula. Ini berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan atasan dengan bawahan dan dengan kinerja atasan yang baik akan meningkatkan kinerja bawahan.

Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung. PTPN X Ajung dan Kertosari Jember dalam meningkatkan iklim organisasi seluruh karyawan dengan memberikan informasi yang efektif dan membina hubungan antara karyawan maupun dengan perusahaan. Iklim organisasi yang dilakukan perusahaan/instansi dalam meningkatkan kinerja dilakukan dengan cara sering melakukan dialog dan seminar bagi karyawan atau pertemuan non formal yang dilakukan di luar kerja dalam rangka membina hubungan. Hal itu dilakukan untuk menjadi dorongan bagi karyawan PTPN X Ajung dan Kertosari Jember untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/instansi.

Pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa pelaksanaan iklim organisasi yang baik dan benar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi yang baik dan senantiasa berorientasi hubungan pekerjaan dalam membentuk perilaku karyawan bisa mekepuaskan kerja karyawan sehingga akan meningkatkan hasil kerja yang optimal sehingga nantinya kinerja karyawan akan meningkat pula. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar daripada gaya kepemimpinan sehingga iklim organisasi lebih berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

e. Pengaruh Kepuasan kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan, artinya bahwa bila aktivitas seseorang dalam organisasi dapat mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya apabila tidak tercapai, maka berarti instansi tersebut berkinerja buruk.

Berdasarkan pengujian dengan analisis jalur tampak bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti signifikan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang dicapai oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu disebabkan adanya peningkatan Kepuasan kerja karyawan menyebabkan adanya keterlibatan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal maka kinerja karyawan juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh. Adanya hasil penelitian ini juga didukung dengan penilaian responden secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai persepsi yang baik tentang kinerja karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PTPN X Ajung dan Kertosari Jember mempunyai usaha dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja adalah melakukan memberikan gaji yang

layak, jaminan sosial dan keamanan yang mendukung keselamatan karyawan, penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, meningkatkan hubungan yang erat antar karyawan dan atasan serta kesempatan berkreasi sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja dan hasil kerjanya optimal yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN X Jember. Hasil penelitian ini konsisten dengan Wahyudin (2005) dan Putri dan Latrini (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

f. Pengaruh Faktor Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung.

Berdasarkan nilai perhitungan analisis jalur pengaruh tidak langsung yang ditimbulkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PTPN X Jember. Berarti semakin baik gaya kepemimpinan karyawan atau suatu pekerjaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa puas terlebih dahulu. Hasil penelitian ini terlihat ada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan. Hal itu menunjukkan persepsi terhadap gaya kepemimpinan yang setuju akan menyebabkan karyawan menimbulkan kepuasan kerja sehingga karyawan akan melakukan pekerjaan secara optimal. Apabila hasil kerja optimal maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Sihombing (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan meningkat jika kepuasan kerja meningkat.

a. Pengaruh Faktor Iklim organisasi terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh tidak langsung faktor iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN X Ajung dan Kertosari Jember melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, iklim organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan meningkatkan kinerja karyawan jika kepuasan kerja tercapai. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Yuliani (2004) yang menyatakan bahwa iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja. Agar kinerja mempunyai nilai baik, iklim organisasi harus dilakukan secara timbal balik pula. Ini berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan atasan dengan bawahan dan dengan kinerja atasan yang baik akan meningkatkan kinerja bawahan. Tidak langsung terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung.

Pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa pelaksanaan iklim organisasi yang baik dan benar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi yang baik dan senantiasa berorientasi hubungan pekerjaan dalam membentuk perilaku karyawan bisa memuaskan kerja karyawan sehingga akan meningkatkan hasil kerja yang optimal sehingga nantinya kinerja karyawan akan meningkat pula. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar daripada gaya kepemimpinan sehingga iklim organisasi lebih berpengaruh

secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kesimpulan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN X Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Z). Semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PTPN X Jember.

b. Iklim organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) PTPN X Jember secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi iklim organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PTPN X Jember.

c. Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) PTPN X Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN X Jember.

d. Iklim organisasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) PTPN X Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung, berarti semakin tinggi iklim organisasi karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN X Jember.

e. Kepuasan kerja karyawan (Z) berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan PTPN X Jember. Hal itu disebabkan adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan menyebabkan hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal sesuai dengan perusahaan maka kinerja karyawan juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh.

f. Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) PTPN X Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN X Jember.

g. Iklim organisasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) PTPN X Jember melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung, berarti semakin tinggi iklim organisasi karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dan nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan PTPN X Jember.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada pimpinan dan seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Jember yang telah bersedia membantu dalam hal pemberian data dan informasi sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

Daftar Pustaka

- Martoyo. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Mathis, Robert dan Jackson, John. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Jimmi
- Munandar. A.S. 2008 *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: : ANDI
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Djanbatan
- Nurmawati, Feri. 2010. *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Efeknya pada Kepercayaan Terhadap Pimpinan serta OCB*. Studi pada PDAM Karanganyar.
- Prabowo. 2005. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Graha Tungki Arsitekta Jakarta*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanegara.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta : Mediakom.
- Rahardja. 2010. Pengaruh Komunikasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja di SMUK BPK Penabur Jakarta. *Jurnal Ekonomi*. Vol I Mei
- Ranupandjojo, Heidirachman dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka
- Riduwan, 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path analysis)*. Alfabeta

