

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

The Influences Of Effect Of Work Environment and Leadership Style To Performance Of Employees Through Motivation Of PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember

Rahmawan Darsyah, Wiji Utami, Sunardi
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail : rahmawandarsyah@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini adalah bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yang berjumlah 193 orang. Variabel digunakan yaitu sebanyak 4 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dengan arah positif, serta motivasi kerja berpengaruh kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember dengan arah positif.

Kata kunci : Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Abstract

This study was aimed to investigate and examine the effect of the work environment and leadership style on employee performance through motivation at PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. The population in this study are employees of PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember totaling 193 people. Variables used as many as 4 variables . The analytical tool used is the Path Analysis . The results showed that the work environment , leadership styles affect the motivation and performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember with a positive direction , as well as work motivation affect the performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember with positive direction .

Keywords : Work Environment, Leadership Style, Work Motivation and Employee Performance

Pendahuluan

Dewasa ini pandangan baru tentang organisasi yang berbasis SDM nampaknya lebih penting, mengingat persaingan yang terjadi justru ditentukan oleh bagaimana sumber daya manusia tersebut berperan dan berkreasi bagi kemajuan organisasi, dan dalam konteks ini faktor internal dan eksternal menjadi faktor penting dalam meningkatkan kemampuannya. Pengembangan sumber daya manusia merupakan prasyarat bagi pengembangan organisasi, artinya tanpa hal itu orang bisa punya alasan untuk meyakini kecilnya kemungkinan organisasi untuk tetap hidup dan bertahan dalam era kompetisi. Kompetisi yang semakin tajam antar organisasi, perkembangan

IPTEK, struktur, sistem, prosedur, perlengkapan, fasilitas, proses, sasaran dan perubahan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial yang membuat organisasi berpikir bagaimana mendapatkan sumber diluar organisasi untuk masa depan organisasi yang lebih baik.

Salah satu upaya perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan dengan mempunyai karyawan yang memiliki kinerja baik. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dikemukakan oleh Kuswandi (2004:27) antara lain kepuasan karyawan, kemampuan karyawan, motivasi, lingkungan kerja, serta kepemimpinan. Hal yang lebih penting adalah

mempertahankan bisnis dalam negeri yang menggunakan SDM nasional. Cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankannya adalah dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam dunia bisnis yang berperan penting adalah karyawan, sebab yang menjadi pelaku utama dalam menjalankan bisnis adalah karyawan itu sendiri. Apabila kinerja karyawan tidak diperhatikan hal ini tentu akan mempengaruhi hasil kerja dari bisnis yang dilakukan. Penelitian ini akan mengkaji pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi.

Menurut Nitisemito (2000:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Pernyataan dari para ahli diatas secara garis besar dapat ditarik kesimpulan, bahwa lingkungan kerja merupakan situasi atau keadaan di sekitar para karyawan. Hal yang perlu digaris bawahi adalah bahwa situasi atau keadaan di sekitar karyawan tersebut mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2000). Suatu organisasi juga membutuhkan pemimpin yang efektif, mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya (Alimuddin, 2002).

Hubungan yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan dapat membuat karyawan merasa senang dalam bekerja di perusahaan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2004:2). Sangat penting peran pemimpin sehingga pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplentasikan strategi organisasi. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *felling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (Sardiman, 2006:73). Menurut Hasibuan (1999:95) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, efisien, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Seseorang dapat dikatakan memiliki motivasi tinggi apabila orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang. Berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat yang seringkali disamakan dengan semangat.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat kerja yang bersumber baik dari dalam diri (*internal*) maupun dari luar (*eksternal*) untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baik agar menghasilkan kinerja yang lebih baik.

PT. Perkebunan Nusantara X adalah perusahaan yang bergerak dalam komoditas perkebunan tembakau dan tebu. Sebagai perusahaan negara yang bergerak di bidang perkebunan, PT. Perkebunan Nusantara X memiliki program kerja untuk melakukan usaha di bidang agribisnis dan agroindustri serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perseroan untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, dan mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. PT. Perkebunan Nusantara X unit strategik Kebun Kertosari Kabupaten Jember sebagai objek dalam penelitian ini merupakan salah satu unit strategik PT. Perkebunan Nusantara X yang bergerak di bidang tembakau. Di jember sebagai kabupaten yang iklim dan kondisi tanahnya cocok untuk penanaman tembakau, PT. Perkebunan Nusantara X memiliki 2 kebun, yaitu Kebun Kertosari dan Kebun Ajong.

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yang merupakan salah satu perusahaan BUMN ini memiliki upaya untuk menjaga lingkungan kerja bersih dan selalu menjaga semua fasilitas-fasilitas yang ada agar tingkat kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari selalu terjaga dan memberikan hasil yang signifikan bagi perusahaan. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk pengaruh lingkungan kerja bagi tingkat kualitas perusahaan karena kualitas perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan dan salah satu yang mempengaruhi motivasi dan dapat menunjang produktivitas kinerja karyawan adalah lingkungan kerja yang mendukung.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini, rancangan penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yang bertujuan untuk memberikan suatu pertanggung jawaban terhadap semua langkah yang akan diambil dalam menyelesaikan suatu masalah secara efektif. Rancangan penelitian secara *explanatory* mencoba untuk menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesis serta melakukan analisis dari data yang diperoleh. Dalam penelitian ini digunakan model analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja, gaya epemimpinan terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaen Jember.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto, 2006:130). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan

PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yaitu sejumlah 193 orang.

Arikunto (2006: 131) mengemukakan mengenai subjek penelitian bahwa bila subjek penelitian kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua. Sedangkan bila jumlah subjek lebih besar dari 100, dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% jumlah populasi. Jumlah sampel yang diambil sebesar 42 sampel dari 193 populasi yang ada.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini berupa data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka baik dalam skala nominal dan skala ordinal. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah berupa jawaban dari kuesioner yaitu pernyataan yang telah dibuat oleh peneliti. Kuesioner ini dibagikan kepada para karyawan tetap di PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Metode Analisis

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier yang digunakan untuk menganalisis hubungan kusal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara.

Mekanisme analisa jalur adalah ;

- 1) Konsep uji yang digunakan didalam penelitian ini adalah a) Konsep uji digunakan untuk mengetahui variabel *independent*, yaitu lingkungan kerja (X_1), dan gaya kepemimpinan (X_2), berpengaruh terhadap variabel *intervening*, yaitu motivasi kerja (Z); b) Konsep uji digunakan untuk mengetahui variabel *independent*, yaitu lingkungan kerja (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), melalui motivasi kerja (Z) berpengaruh terhadap variabel *dependent*, yaitu kinerja karyawan (Y), dan; c) Konsep uji digunakan untuk mengetahui variabel motivasi kerja (Z) berpengaruh terhadap variabel *dependent*, yaitu kinerja (Y);
- 2) Data yang diolah akan dilakukan *trimming theory* jika terjadi pengaruh yang tidak signifikan pada masing-masing variabel, apabila lingkungan kerja (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) tidak berpengaruh terhadap variabel *intervening*, yaitu motivasi kerja (Z).

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta_0 + \beta X_1Z + \beta X_2Z + \beta X_3Z \dots \dots \dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta_0 + \beta X_1Y + \beta X_2Y + \beta X_3Z + \beta ZY \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
Laki	37	88%
Perempuan	5	12%
Jumlah	42	100.00%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember adalah responden telah berjenis kelamin laki-laki, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember adalah responden telah berjenis kelamin perempuan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
17 – 24 tahun	0	%
25 – 32 tahun	5	12%
33 – 40 tahun	7	17%
41 – 48 tahun	17	40%
Diatas 48 tahun	13	31%
Jumlah	42	100.00%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember adalah responden yang berusia diantara 41 – 48 tahun, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember adalah responden yang berusia diantara 17 – 24 tahun, 25 – 32 tahun, 33 – 40 tahun, dan diatas 48 tahun.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	
	Jumlah	Persentase
SMA	9	21%

Diploma	15	36%
Sarjana	18	43%
Jumlah	42	100.00%

Sumber : Data diolah, Juli 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak atau mayoritas responden yang menjadi karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember adalah responden telah berpendidikan Sarjana, sedangkan minoritas responden yang menjadi karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember adalah responden telah berpendidikan SMA dan Diploma.

Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% (Prayitno, 2010:90). Berikut pada tabel 2 hasil pengujian validitas ;

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Varia bel	<i>Product Moment Pearson's</i>	Sig.	<i>A</i>	Keterangan
X _{1,1}	0,623	0,000 <	0,05	Valid
X _{1,2}	0,813	0,000 <	0,05	Valid

X _{1,3}	0,704	0,000 <	0,05	Valid
X _{1,4}	0,436	0,000 <	0,05	Valid
X _{1,5}	0,489	0,001 <	0,05	Valid
X _{2,1}	0,443	0,003 <	0,05	Valid
X _{2,2}	0,575	0,000 <	0,05	Valid
X _{2,3}	0,705	0,000 <	0,05	Valid
X _{2,4}	0,716	0,000 <	0,05	Valid
Z ₁	0,328	0,034 <	0,05	Valid
Z ₂	0,580	0,000 <	0,05	Valid
Z ₃	0,723	0,000 <	0,05	Valid
Z ₄	0,605	0,000 <	0,05	Valid
Z ₅	0,673	0,000 <	0,05	Valid
Y ₁	0,702	0,000 <	0,05	Valid
Y ₂	0,722	0,000 <	0,05	Valid
Y ₃	0,644	0,000 <	0,05	Valid
Y ₄	0,487	0,000 <	0,05	Valid
Y ₅	0,487	0,000 <	0,05	Valid

Sumber data diolah 2015

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa masing-masing indikator (*item*) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *product moment pearson's* dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga indikator (*item*) yang digunakan dalam variabel penelitian ini dapat dinyatakan relevan dan dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan atau pernyataan yang baik adalah pertanyaan atau pernyataan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97). Berikut pada tabel 3 disajikan hasil pengujian reliabilitas;

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	<i>N of Item</i>	Keterangan
X ₁	0,742	> 0,6	5	Reliabel
X ₂	0,733	> 0,6	4	Reliabel
Z	0,719	> 0,6	5	Reliabel
Y	0,757	> 0,6	5	Reliabel

Sumber : data diolah 2015

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,742, 0,733, 0,719, dan 0,757 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71). Hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut;

Tabel 4 Hasil Uji Normalitas

Test of Normality	Kolmogorov-Smirnov		
	Sig.	Cutt off	Keterangan
X ₁	0,104	> 0,05	Normal
X ₂	0,116	> 0,05	Normal
Z	0,122	> 0,05	Normal
Y	0,110	> 0,05	Normal

Sumber data yang diolah 2015

Berdasarkan tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel, yaitu 0,104, 0,116, 0,122, dan 0,110 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Setelah melalui tahap uji instrument, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis jalur antara variabel *independen* yaitu lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dan variabel *intervening* yaitu motivasi, serta variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan. Berikut pada tabel 5 disajikan hasil analisis jalur;

Tabel 5 Hasil Analisis Jalur

Jalur	Standardized		t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.	A	Keterangan
	Beta	(β)					
X ₁ → Z	0,608	7,246	>1,998	0,000	< 0,05		Signifikan
X ₂ → Z	0,389	5,191	>1,998	0,000	< 0,05		Signifikan
X ₁ → Y	0,128	6,232	>1,998	0,000	< 0,05		Signifikan

Jalur	Standardized		t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.	A	Keterangan
	Beta	(β)					
X ₂ → Y	0,306	2,230	>1,998	0,032	< 0,05		Signifikan
Z → Y	0,516	2,286	>1,998	0,028	< 0,05		Signifikan
ε ₁	0,835	-	-	-	-	-	-
ε ₂	1,176	-	-	-	-	-	-

Sumber : data diolah 2015

Berdasarkan koefisien jalur pada tabel 5, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah ;

$$Z = 0,608 X_1 + 0,389 X_2 + 0,835 \epsilon_1$$

$$Y = 0,128 X_1 + 0,306 X_2 + 0,516 Z + 1,176 \epsilon_2$$

Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh langsung variabel *independent* berpengaruh terhadap variabel *dependent*”. Berdasarkan Tabel 4, berikut hasil uji perhitungan koefisien jalurnya ;

a. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi

Variabel lingkungan kerja terhadap motivasi diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (7,246 > 1,998) dan signifikansi 0,000 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi;

b. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi

Variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (5,191 > 1,998) dan signifikansi 0,000 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi;

c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (6,232 > 1,998) dan signifikansi 0,000 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

d. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,230 > 1,998) dan signifikansi 0,032 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Variabel motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,286 > 1,998) dan signifikansi 0,028 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima, yang berarti ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan;

f. pengaruh e_1 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Z

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,716}$$

$$= \sqrt{0,284}$$

$$= 0,533 \text{ atau } 53,3\%$$

g. pengaruh e_2 variabel lain selain X_1 , dan X_2 terhadap Y

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,606}$$

$$= \sqrt{0,394}$$

$$= 0,627 \text{ atau } 62,7\%$$

Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan uji hipotesis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh langsung variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen*”.

a. Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

1. Pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap motivasi adalah sebesar 60,8%;
2. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi adalah sebesar 38,9%;
3. Pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 12,8%;
4. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 30,6%;
5. Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 51,6%.

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

1. Pengaruh secara tidak langsung variabel lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja karyawan
 $(0,608 \cdot 0,516) = 0,313$ atau 31,3%
2. Pengaruh secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan melalui motivasi terhadap kinerja karyawan
 $(0,389 \cdot 0,516) = 0,200$ atau 20%

c. *Total Effect*

1) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,608 + 0,313 = 0,921$ atau 92,1%;

2) *Total Effect* : $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,389 + 0,200 = 0,589$ atau 58,9%;

Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi dan kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember. Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember dan menunjukkan juga bahwa motivasi berpengaruh signifikan kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, dan ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember” adalah diterima.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember. Hal ini dapat dilihat pada nilai hipotesis dengan nilai koefisien jalur dari variabel lingkungan kerja (X_1) terhadap motivasi (Z) sebesar 0,608 dapat dikatakan signifikan.

Lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi karyawannya dalam mengerjakan tugasnya secara cepat dan tepat serta dengan standar kerja yang baik. Lingkungan kerja yang ada telah memberikan perlindungan dan jaminan kerja bagi karyawannya dan hal ini benar disadari oleh mereka sebagai karyawan dari PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Maka dari itu, mereka berkerja keras dalam berkerja, disiplin waktu dan mengerjakan pekerjaan serta kewajiban yang telah diberikan oleh pimpinan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan table nilai koefisien jalur langsung dan tidak langsung terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada PT.

Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Nilai koefisien jalur dari variabel gaya kepemimpinan (X2) terhadap (Y) sebesar 0,389 dapat dikatakan signifikan.

Pimpinan yang ada di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember ini selalu melakukan pengarahan didalam rapat kerja dan dilapangan ataupun juga didalam kantor. Karyawan tidak jarang mendapatkan pujian dari pimpinan disini yang dapat memberikan rasa bangga dan dorongan lebih kepada karyawannya dalam berkerja, dan lebih bertanggungjawab atas tugas yang telah diberikan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Hasil uji hipotesis menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal ini dapat dilihat pada nilai hipotesis dengan nilai koefisien jalur dari variabel lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,128 dapat dikatakan signifikan.

Penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja yang ada di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember, telah dapat memberikan peningkatan terhadap aktivitas kerja karyawan dengan baik. Banyak dari mereka yang aktif untuk tetap berkerja didalam ruangnya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan. Lingkungan kerja yang ada telah sangat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari sehingga, tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan dari PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari. Karyawan yang ada juga aktif didalam berkerjasama karena lingkungan kerja atau ruang kerja yang ada telah didesain dengan baik sesuai dengan meja kerja yang sesuai dengan tugas masing-masing karyawannya. Apabila mereka mengalami suatu hambatan seperti instruksi pelaporan pembukuan yang harus sesuai dengan pengeluaran dan kas yang tersedia maka mereka dapat langsung berinteraksi dan berkomunikasi dalam menyelesaikannya serta melakukan auditing terhadap kesalahan pelaporan yang ada.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal ini dapat dilihat pada nilai hipotesis dengan nilai koefisien jalur dari variabel gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,306 dapat dikatakan signifikan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PTPN Kebun Kertosari bersikap detail didalam rapat kerja terhadap rencana kerja yang akan dilakukan. Setiap staf dari masing-masing bagian kerja harus dapat menerangkan peran penting dari rencana dan konsep kerja yang akan mereka lakukan. Hal ini mendapatkan respon yang baik dan lebih terarahkan oleh pimpinan yang ada, sehingga karyawan dapat melakukannya secara teknis dalam aktivitasnya. Para karyawan ini telah diberikan arahan yang bersifat informatif dan memberikan kesesuaian kerja terhadap apa yang ingin dilakukan oleh karyawannya dan hal ini sangat dapat membantu karyawannya untuk berkerja secara baik dan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari PTPN X Kebun Kertosari Jember. Banyak karyawan yang menyadari bahwa rencana kerja yang diajukan harus diselesaikan dengan tepat waktu, seperti karyawan melakukan pengontrolan terhadap aktivitas kebun dan melakukan pencatatan terhadap apa saja yang terjadi dikebun sebagai laporan kerja yang telah diwajibkan oleh PTPN X Kebun Kertosari.

Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal ini dapat dilihat pada nilai hipotesis dengan nilai koefisien jalur dari variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,516 dapat dikatakan signifikan.

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan di PTPN X Kebun Kertosari, membuktikan bahwa karyawan yang ada telah mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta mampu memenuhi harapan dari pimpinannya. Pekerjaan yang ada memang relatif dapat dikerjakan secara bersama dengan bantuan masing-masing bidang yang dibentuk didalam tim kerja ataupun berdasarkan hasil komunikasi aktif yang dilakukan oleh mereka yang berkerja di PTPN X Kebun Kertosari. Para karyawan disini melakukan pekerjaannya berdasarkan

atas inisiatif mereka sendiri, serta mereka yang ada rela untuk melakukan pekerjaan yang melebihi standar yang ditentukan oleh PTPN X seperti melakukan pengecekan ulang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan lain sebagainya.

Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X1) melalui motivasi kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal ini dapat dilihat pada nilai hipotesis dengan nilai koefisien jalur dari variabel lingkungan kerja (X1) melalui motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,313 dapat dikatakan signifikan.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh lingkungan kerja melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal ini dibuktikan bahwa lingkungan kerja yang ada telah dapat memberikan rasa yang sesuai dan nyaman untuk aktifitas kerja mereka yang sehari-hari berkerja dikantor ataupun juga ditugaskan dilapangan dapat mengatasi permasalahan yang ada. Didalam lingkungan kerjanya, mereka bersemangat menyelesaikan permasalahan yang ada dengan melakukan solusi terhadap pekerjaan dengan melakukan inisiatif secara pribadi ataupun juga dengan melakukan komunikasi dua arah oleh bidang kerja yang ada di PTPN X ini. Hasil yang sangat bermanfaat bagi kualitas kerja mereka dengan meningkatkan rasa bangga terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawannya. Bertanggungjawab terhadap rencana kerja yang dibuat ataupun melakukan pelaporan terhadap hasil kerja mereka itu menunjukkan adanya hubungan atau rasa yang saling menghargai diantara karyawannya dan tetap terjaga dan hubungan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember

Berdasarkan hasil dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X2) melalui motivasi kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hal ini dapat dilihat pada

nilai hipotesis dengan nilai koefisien jalur dari variabel gaya kepemimpinan (X2) melalui motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,200 dapat dikatakan signifikan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan melalui motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari yang membuktikan bahwa kepemimpinan yang ada pada aktivitas kerjanya yang dapat memberikan arahan bagi karyawannya. Pimpinan disini selalu melakukan arahan secara rutin melalui rapat kerja, komunikasi aktif selama jam kerja ataupun melalui terjun langsung ke kebun. Kegiatan ini merupakan sangat disukai oleh karyawannya karena mereka akan mendapatkan arahan langsung dan mencitrakan bahwa pimpinan memiliki inisiatif atau kedewasaan didalam berkerja. Maka secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk terinspirasi untuk lebih terdorong didalam berkerja dalam mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini merupakan suatu hal yang baik bagi karyawan yang ada dapat melakukan tugasnya sesuai dengan standar kualitas kerja dan relatif terkendali sehingga hasil kerja mereka dapat lebih baik dan dapat meningkatkan prestasi kerja mereka sendiri didalam melakukan aktivitas kerja dikantor ataupun juga dilapangan.

Kesimpulan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Semakin tinggi lingkungan kerja maka akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah waktu yang diberikan beberapa responden pada peneliti saat wawancara relatif singkat dikarenakan ada pekerjaan yang

harus segera diselesaikan dan peneliti mengalami sedikit gangguan saat melakukan wawancara terhadap para sampel, dikarenakan peneliti melakukan wawancara pada saat jam kerja perusahaan tersebut. Saran untuk peneliti selanjutnya adalah mengatur jadwal dari jauh hari terlebih dahulu dengan para responden untuk melakukan wawancara. Hal ini dilakukan untuk peneliti mendapatkan waktu yang cukup dalam melakukan wawancara dengan para responden di PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Wiji Utami S.E.,M.Si, dan Bapak Sunardi M.M. selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan untuk perbaikan skripsi, serta bimbingan penulisan jurnal, serta responden yaitu karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Kabupaten Jember yang telah bersedia mengisi kuesioner.

Daftar Pustaka

- Alimuddin. 2002. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar**. Tesis. Yogyakarta: UGM.
- Arikunto. S. 2006. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, H. Melayu S.P. 1999. **Organisasi dan Motivasi**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kuswandi. 2004. **Cara Mengukur Kepuasan Kerja**. Jakarta. Elex Media. Komputindo.
- Nitisemito, Alex S. 2000. **Manajemen Pemasaran**. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Prayitno, Duwi. 2010. **Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS**. MediaKom, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. **Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sardiman, A. M. 2006. **Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar**. Jakarta: Grafindo.