

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PABRIK UNIT PRODUKSI PAGILARAN PT
PAGILARAN**

***THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE AND
WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCES AT
PAGILARAN PRODUCTION UNIT FACTORY OF PT PAGILARAN***

Muhamad Yazid Bustomi*, Lestari Rahayu Waluyati

Magister Manajemen Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada
Jl. Flora No.1 Bulaksumur Yogyakarta.

*Penulis korespondensi: bustomy.Myazid@gmail.com

ABSTRACT

The objectives of this study were (1) to find out the effects of leadership style and work environment on employee work satisfaction, (2) to analyze the effects of leadership style and work environment on organizational commitment, and (3) to identify the effects of leadership style, work environment, work satisfaction, and organizational commitment on employee performances of tea processing at Pagilaran Production Unit of PT Pagilaran. The sampling technique used stratified random sampling method with a total of 112 respondents from a total of 156 employees working in the tea processing factory. The data analysis method was SEM-PLS with SmartPLS version 3.0 software to see the effects of exogenous latent variables (leadership style and work environment) on endogenous latent variables, i.e. job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. The evaluation result of the outer model indicates that the Average Variance Extracted (AVE) value for all variables is greater than 0.5 and the composite reliability value is greater than 0.6. It states that the model used in this study is acceptable, while the evaluation of inner model based on the bootstrapping test shows that leadership style variables and work environment have positive effects on work satisfaction and organizational commitment, but do not have direct effects on employee performances. The work satisfaction variables do not have significant effects on the employee performances, while organizational commitment has direct effects on the employee performances of tea processing at the production unit.

Keywords: *employee performances, partial least square, Pagilaran production unit.*

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional, (3) mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran PT Pagilaran. Teknik penentuan sampel menggunakan metode *stratified random sampling* dengan jumlah 112 responden dari total 156 karyawan yang bekerja di bagian pabrik pengolahan teh. Metode analisis data yang digunakan yaitu SEM-PLS dengan software SmartPLS versi 3.0 untuk

melihat pengaruh variabel laten eksogen (gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja) terhadap variabel laten endogen yaitu (kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan). Hasil evaluasi *outer model* menunjukkan nilai *average variance extracted* (AVE) untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,5 dan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 yang menyatakan bahwa model yang digunakan dapat diterima, sedangkan pada evaluasi *inner model* berdasarkan uji *bootstrapping* menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran.

Kata Kunci: kinerja karyawan, *partial least square*, unit produksi pagilaran.

PENDAHULUAN

Globalisasi sangat berpengaruh pada perkembangan dunia secara keseluruhan. Tidak hanya berpengaruh pada perkembangan teknologi dan persaingan inovasi, globalisasi juga berdampak langsung pada kompetisi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam berbagai aspek. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan globalisasi tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas dan daya saing SDM melalui peningkatan kinerja karyawan. Karyawan atau tenaga kerja yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan yang harus dipertahankan demi kemajuan perusahaan. Tanpa adanya SDM yang memiliki kinerja tinggi, secara tidak langsung kinerja organisasi sulit untuk ditingkatkan.

PT Pagilaran sebagai salah satu perusahaan perkebunan telah mengembangkan komoditas teh hitam dan melakukan pengolahan pada beberapa unit produksi yang dimilikinya. Sejauh ini penelitian terkait kinerja karyawan di perusahaan tersebut belum banyak dilakukan, terlebih lagi pada bagian pengolahan teh di unit produksi pagilaran. SDM pada proses pengolahan teh harus memahami bahwa salah satu tujuan perusahaan adalah untuk menghasilkan produk teh yang berkualitas sesuai dengan permintaan dan perkembangan pasar, sehingga mereka harus bekerja sesuai prosedur yang benar untuk mendapatkan hasil yang memuaskan.

Cahyono *et al.*, (2014) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah perkebunan Jember. Sementara Osa & Amos (2014) menjelaskan bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Di pihak lain Fabio *et al.*, (2016) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional lebih besar dibanding kinerja, sedangkan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan.

Salah satu cara untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan adalah melalui proses evaluasi kinerja. Melalui proses tersebut akan diketahui kinerja karyawan di bagian pabrik pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran. Selain itu, perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan strategi manajemen perusahaan yang mampu bersaing secara global. Berdasarkan uraian di atas tujuan dalam penelitian ini yaitu (1) mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional, dan (3) mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran.

METODE PENELITIAN

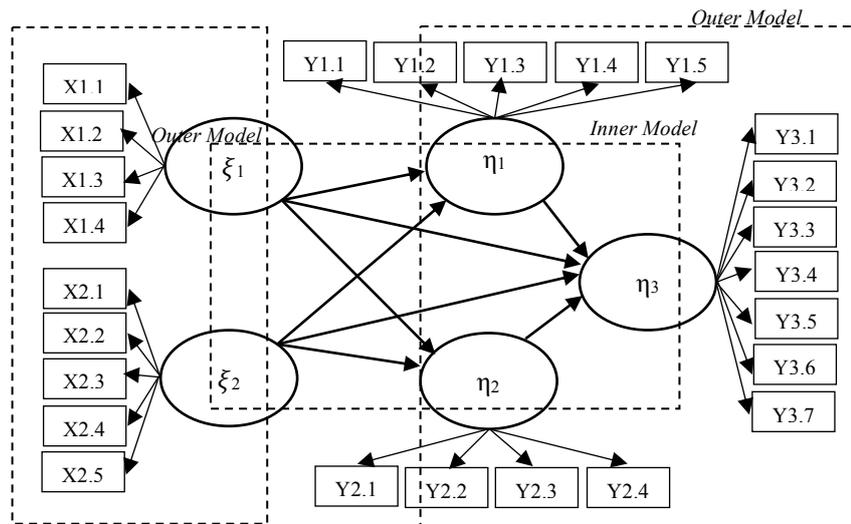
Penelitian ini dilakukan pada salah satu Unit Produksi PT Pagilaran yaitu Unit Produksi Pagilaran yang terletak di Dukuh Pagilaran Desa Keteleng Kecamatan Blado Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja di bagian pabrik pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran PT Pagilaran, sedangkan sampel yaitu sebagian dari jumlah populasi tersebut. Teknik penentuan sampel menggunakan metode *stratified random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan populasi yang memiliki strata atau tingkatan dan setiap tingkatan memiliki karakteristik tersendiri. Berdasarkan data dari kantor pusat PT Pagilaran bulan Januari 2018 menunjukkan bahwa populasi karyawan yang berkerja pada bagian pabrik pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran adalah 156 karyawan. Penentuan batas sampel dari jumlah tersebut menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ($\alpha=5\%$). Berdasarkan hasil perhitungan diketahui jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 112 karyawan.

Data penelitian terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh dari wawancara langsung kepada responden yaitu karyawan di bagian pabrik pengolahan teh yang sudah terpilih menggunakan kuesioner. Data sekunder berupa catatan atau dokumentasi perusahaan yaitu data jumlah karyawan, publikasi perusahaan, dan juga data yang diperoleh dari media informasi yang terkait secara langsung dengan penelitian.

Metode Analisis Data

1. Konseptualisasi Model Analisis *Partial Least Square*

Model yang digunakan dalam analisis SEM-PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). *Outer model* menunjukkan seberapa besar variabel manifest (indikator) mampu menjelaskan variabel laten eksogen maupun endogen, sedangkan *inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dalam suatu konstruk. Pada penelitian ini variabel laten eksogen terdiri dari dua yaitu gaya kepemimpinan (ξ_1) dan lingkungan kerja (ξ_2), sedangkan variabel laten endogen yaitu kepuasan kerja (η_1), komitmen organisasional (η_2), dan lingkungan kerja (η_3). Gambar 1. merupakan model konstruk analisis PLS yang terdiri dari *outer* dan *inner model* berikut ini.



Gambar 1. Konseptualisasi Model PLS

2. Konversi Diagram Jalur ke Persamaan

Persamaan *outer model* dapat ditulis sebagai berikut:

$$\xi = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n + \varepsilon_x$$

$$\eta = Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n + \varepsilon_y$$

Simbol X dan Y merupakan variabel manifest (indikator) untuk konstruk laten eksogen (ξ) dan endogen (η). Di antara tanda (ξ dan X) atau (η dan Y) terdapat nilai matriks *loading* yang menggambarkan koefisien regresi yang menghubungkan variabel laten terhadap indikatornya. Tanda (ε_x) dan (ε_y) merupakan residual kesalahan pengukuran (*measurement error*).

Persamaan *Inner model* dapat ditulis sebagai berikut:

$$\eta = \xi_1 + \dots + \xi_n + \eta_1 + \dots + \eta_n + \zeta$$

Keterangan:

η : Vektor konstruk endogen

ξ : Vektor konstruk eksogen

ζ : Vektor variabel residual

Deskripsi Variabel Manifest:

Gaya Kepemimpinan (GK)

- X1.1. : Kepala bagian pabrik merupakan figur teladan
- X1.2. : Kepala bagian pabrik sangat memperhatikan kondisi karyawan
- X1.3. : Kepala bagian pabrik selalu memotivasi karyawan
- X1.4. : Kepala bagian pabrik telah menerapkan visi dan misi perusahaan

Lingkungan Kerja (LK)

- X2.1. : Terbentuk sikap saling kerjasama antar sesama rekan kerja
- X2.2. : PT Pagilaran berhasil membuat suasana kerja menjadi nyaman
- X2.3. : PT Pagilaran menerapkan standar kebersihan yang tinggi
- X2.4. : Kondisi peralatan dan perlengkapan kerja sangat terawat
- X5.2. : Tata letak peralatan sudah berdasarkan urutan proses pengolahan

Kepuasan Kerja (KepK)

- Y1.1. : Gaji yang diterima sudah mencukupi untuk kebutuhan sehari-hari
- Y1.2. : Waktu pemberian gaji sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan
- Y1.3. : Mendapat arahan kerja dari mandor atau atasan kerja
- Y1.4. : Menjadi semangat bekerja karena adanya bonus kerja
- Y1.5. : Mendapat kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan

Komitmen Organisasional (KO)

- Y2.1. : Bangga dapat bekerja di PT Pagilaran
- Y2.2. : Sangat menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan
- Y2.3. : Bekerja di PT Pagilaran seperti bekerja pada perusahaan milik sendiri
- Y2.4. : Bersedia mencurahkan tenaga dan pikiran melebihi kondisi normal

Kinerja Karyawan (KinK)

- Y3.1. : Telah bekerja dengan baik dan menghasilkan output berkualitas
- Y3.2. : Menyelesaikan jumlah tugas pekerjaan setiap harinya
- Y3.3. : Mampu mempertahankan jumlah hasil kerja sesuai target
- Y3.4. : Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain
- Y3.5. : Selalu hadir tepat waktu dalam bekerja
- Y3.6. : Bersedia bertanggung jawab atas risiko kegagalan kerja
- Y3.7. : Tidak pernah membolos tanpa alasan yang jelas

3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model Evaluation*)

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas. Cara yang digunakan untuk melakukan pengukuran model yaitu dengan menguji *convergent* dan *discriminant validity*. Uji validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa instrumen pengukur (variabel manifest) yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji validitas *convergent* dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Untuk penelitian yang bersifat *explanatory*, nilai *loading factor* di antara 0,6-0,7 masih dapat diterima, sedangkan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Selain uji validitas, evaluasi model pengukuran dilakukan dengan uji reliabilitas konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur model konstruk. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability*. Nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model Evaluation*)

Model struktural di dalam PLS dapat diuji menggunakan *R-squares* untuk konstruk dependen dan nilai koefisien jalur untuk melihat signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Menurut Ghozali & Latan (2015) perubahan nilai *R-squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, apakah memiliki pengaruh yang substantive atau tidak. Kriteria *R-squares* diklasifikasikan menjadi 3 kategori, yaitu model kuat ($R^2 \geq 0,67$), moderate atau sedang ($0,67 > R^2 \geq 0,33$), dan lemah ($0,33 > R^2 \geq 0,19$).

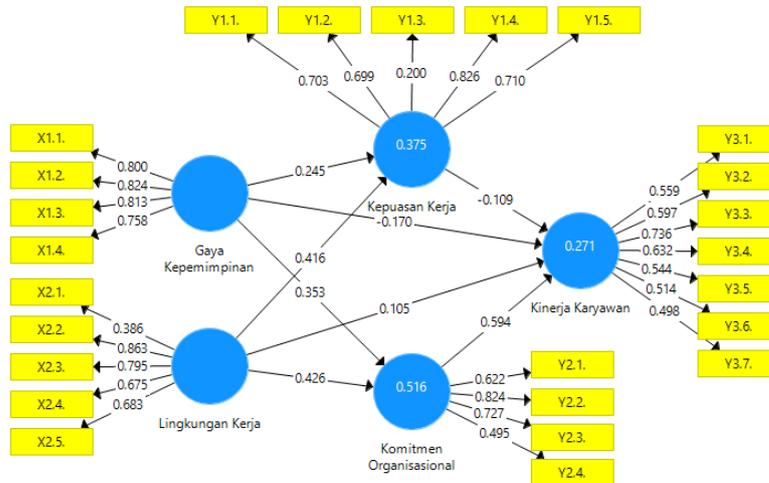
5. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh (signifikansi) koefisien jalur dari variabel laten eksogen terhadap laten endogen dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* pada hasil olah data *bootstrapping* SmartPLS terhadap nilai *t-tabel* pada tingkat kesalahan ($\alpha=1\%$, *t-tabel*=2,58), ($\alpha=5\%$, *t-tabel*=1,96), dan ($\alpha=10\%$, *t-tabel*=1,65). Jika nilai *t-statistik* setiap jalur lebih kecil daripada salah satu nilai *t-tabel* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jalur tersebut tidak signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

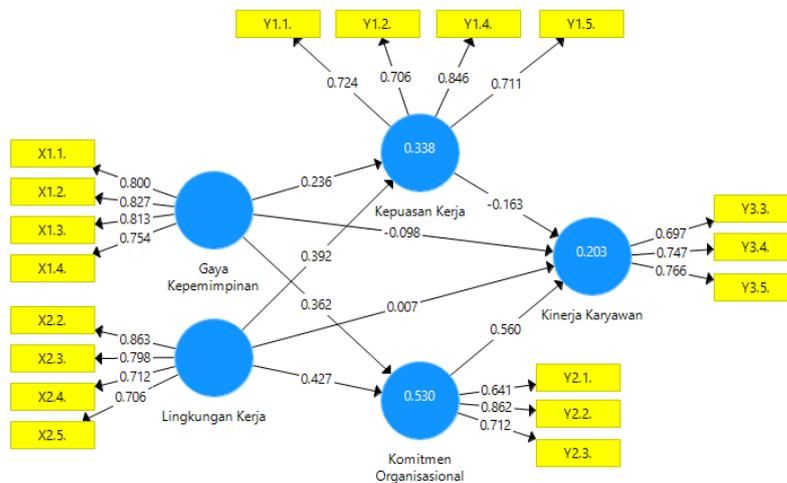
1. Evaluasi Konstruk Model Diagram Jalur

Evaluasi model konstruk dilihat melalui PLS Algorithm dan eliminasi terhadap variabel manifest yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5. Pada evaluasi konstruksi diagram jalur tahap awal diketahui bahwa terdapat 4 variabel manifest dieliminasi karena memiliki nilai *loading factor* yang di bawah 0,5 yaitu ($X_{2.1}=0,386$), ($Y_{1.3}=0,200$), ($Y_{2.4}=0,495$), ($Y_{3.7}=0,498$) sebagaimana tampak pada Gambar 2. di bawah ini.



Gambar 2. Kontruksi Diagram Jalur Tahap Pertama Sebelum Eliminasi

Setelah proses eliminasi variabel manifest yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5 kemudian dilakukan evaluasi pada nilai AVE untuk uji validitas konvergen. Hasil proses eliminasi tahap pertama masih menemukan nilai AVE di bawah 0,5 yang mana syarat evaluasi model harus memiliki nilai AVE untuk setiap variabel laten di atas 0,5 sehingga perlu meningkatkan batas nilai *loading factor* menjadi 0,6. Berdasarkan hasil evaluasi model PLS Algorithm tahap kedua, dilakukan eliminasi pada 3 variabel manifest yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,6 yaitu Y3.1, Y3.2, dan Y3.6, sehingga diperoleh model kontruksi yang sesuai dengan persyaratan dalam uji PLS yang tampak pada gambar 3. berikut ini.



Gambar 3. Kontruksi Diagram Jalur Tahap Akhir Setelah Eliminasi

2. Konversi Diagram Jalur Ke Persamaan

Model Persamaan Pengukuran

$$GP (\xi_i) = 0,800 X1.1. + 0,827 X1.2. + 0,813 X1.3. + 0,754 X1.4. + \epsilon$$

Nilai *outer loading* variabel manifest pada variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai *t*-statistik yang lebih besar daripada 1,96 pada uji signifikansi tingkat kesalahan 5%, sehingga secara signifikan variabel manifest yang digunakan memiliki pengaruh terhadap variabel laten

gaya kepemimpinan. Variabel manifest yang memiliki nilai tertinggi yaitu X1.2 yang menyatakan bahwa kepala bagian pabrik sangat memperhatikan kondisi karyawan.

$$LK (\xi_2) = 0,863X2.2. + 0,798X2.3. + 0,712X2.4. + 0,716X2.5. + \varepsilon$$

Hasil evaluasi kontruksi model menghasilkan 4 dari 5 variabel manifest mampu menjelaskan variabel lingkungan kerja, yaitu X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, dan X2.5, sedangkan variabel manifest X2.1 tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel laten eksogen lingkungan kerja. Variabel manifest yang memiliki *loading factor* tertinggi yaitu X2.2. yang menyatakan bahwa PT Pagilaran khususnya bagian pabrik berhasil membuat suasana kerja menjadi nyaman dan tidak membosankan.

$$KepK (\eta_1) = 0,724Y1.1. + 0,706Y1.2. + 0,846Y1.4. + 0,711Y1.5. + \varepsilon$$

Berdasarkan hasil uji PLS Algorithm pada variabel kepuasan kerja terdapat 4 variabel manifest yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,6 dan secara signifikan mampu menjelaskan variabel laten kepuasan kerja, yaitu Y1.1, Y1.2, Y1.4, dan Y1.5. sedangkan Y1.3 tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena nilai *loading factor* di bawah 0,6.

$$KO (\eta_2) = 0,641Y2.1. + 0,862Y2.2. + 0,712Y2.3. + \varepsilon$$

Berdasarkan hasil uji PLS Algorithm pada variabel komitmen organisasional terdapat 3 variabel manifest yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,6 dan secara signifikan mampu menjelaskan variabel laten komitmen organisasional, yaitu Y2.1, Y2.2. dan Y2.3. Nilai *loading factor* tertinggi yaitu Y2.2. yang menyatakan bahwa karyawan sangat menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan.

$$KinK (\eta_3) = 0,697Y3.3. + 0,747Y3.4. + 0,766 Y3.5. + \varepsilon$$

Hasil evaluasi kontruksi model menghasilkan 3 dari 7 variabel manifest yang mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan secara signifikan, yaitu Y3.3, Y3.4, dan Y3.5 yang kemudian dikonversikan dalam persamaan di atas. Salah satu indikator yang memiliki nilai *loading factor* tertinggi menyatakan bahwa karyawan selalu hadir tepat waktu dalam bekerja, hal tersebut dapat menjelaskan bahwa sebagian besar karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Model Persamaan Struktural

$$KepK (\eta_1) = 0,236 GP (\xi_1) + 0,392 LK (\xi_2) + \varepsilon$$

Persamaan di atas menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Besarnya koefisien variabel menunjukkan besarnya pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen tersebut.

$$KO (\eta_2) = 0,362 GP (\xi_1) + 0,427 LK (\xi_2) + \varepsilon$$

Persamaan di atas menjelaskan variabel komitmen organisasional dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja

$$KinK (\eta_3) = -0,098 GP (\xi_1) + 0,007 LK (\xi_2) - 0,163 KepK (\eta_1) + 0,560 KO (\eta_2) + \varepsilon$$

Persamaan di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.

3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity dan Discriminant Validity

Tabel 1. Uji Validitas Berdasarkan nilai *Standardized Loading Factor*

Manifest	<i>Loading factor</i>	t-statistic	Keterangan
X1.1. ← GK	0,800	14,483	Valid
X1.2. ← GK	0,827	21,179	Valid
X1.3. ← GK	0,813	20,712	Valid
X1.4. ← GK	0,754	9,834	Valid
X2.2. ← LK	0,863	25,627	Valid
X2.3. ← LK	0,798	11,746	Valid

X2.4. ← LK	0,712	7,173	Valid
X5.2. ← LK	0,706	5,451	Valid
Y1.1. ← KepK	0,724	9,067	Valid
Y1.2. ← KepK	0,706	6,186	Valid
Y1.4. ← KepK	0,846	28,286	Valid
Y1.5. ← KepK	0,711	9,361	Valid
Y2.1. ← KO	0,641	7,728	Valid
Y2.2. ← KO	0,862	31,178	Valid
Y2.3. ← KO	0,712	8,054	Valid
Y3.3. ← KinK	0,697	6,658	Valid
Y3.4. ← KinK	0,747	10,173	Valid
Y3.5. ← KinK	0,766	7,086	Valid

Sumber: Data Primer, 2018

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan validitas convergent melalui nilai *Standardized Loading Factor* yang menunjukkan besarnya korelasi antara item pernyataan yang digunakan terhadap konstruksinya. Pada Tabel 1. Berikut ini menggambarkan nilai *loading factor* untuk setiap indikator yang berada di atas 0,7 yang menyatakan bahwa indikator yang dinyatakan valid.

Tabel 2. Uji Validitas Berdasarkan Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel Laten	AVE	Akar AVE
Gaya Kepemimpinan	0,638	0,799
Lingkungan Kerja	0,597	0,773
Kepuasan Kerja	0,561	0,749
Komitmen Organisasional	0,554	0,744
Kinerja Karyawan	0,544	0,737

Sumber: Data Primer, 2018

Uji validitas juga dilakukan dengan melihat nilai AVE yang harus lebih besar dari 0,5 dan akar AVE (*discriminant Validity*) yang menunjukkan korelasi antara konstruk laten (Ghozali & Latan, 2015). Pada Tabel 2. di atas nilai AVE untuk seluruh variabel sudah berada di atas 0,5 yang berarti sudah memenuhi persyaratan uji PLS.

Composite Reability

Tabel 3. Uji Reliabilitas Berdasarkan Nilai *Composite Reability*

Variabel Laten	<i>Composite Reability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,876	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,855	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,836	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,786	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,781	Reliabel

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil uji PLS-Algorithm menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel laten lebih besar dari 0,7 yang menjelaskan bahwa instrumen yang digunakan dalam setiap variabel laten sudah reliabel.

4. Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)Tabel 4. *Inner Model* dilihat dari Nilai *R-square*

Variabel Laten	<i>R-square</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,338	Moderate
Komitmen Organisasional	0,203	Lemah
Kinerja Karyawan	0,530	Moderate

Sumber: Data Primer, 2018

Evaluasi Model Struktural (*Inner model*) dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang mana menjelaskan besarnya persentase variabel laten eksogen mampu menjelaskan variabel laten endogen. Nilai *R-square* variabel kepuasan kerja sebesar 0,338 yaitu berada di antara ($0,67 > R^2 \geq 0,33$) yang tergolong kategori sedang atau moderate serta dapat diartikan bahwa sebesar 33,8% variasi variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya 66,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Untuk variabel komitmen organisasional tergolong lemah dengan nilai *R-square* berada di antara ($0,33 > R^2 \geq 0,19$) yaitu 0,203 dan dapat diartikan bahwa 20,3% variasi variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya 79,7% dijelaskan oleh variabel yang tidak termasuk dalam model. Sementara itu, nilai *R-square* variabel kinerja karyawan berada di antara ($0,67 > R^2 \geq 0,33$) yaitu 0,530 yang tergolong kategori sedang atau moderate. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa 53% variasi variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional sedangkan sisanya 47% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

5. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat hasil analisis bootstrapping PLS pada Tabel 5. di bawah ini. Jika nilai *t*-statistik lebih kecil dari *t*-tabel yang sudah ditentukan maka dapat disimpulkan bahwa jalur tersebut tidak signifikan.

Tabel 5. Nilai Koefisien Jalur dan Uji Signifikansi Model

Keterangan	Koefisien Jalur	<i>t</i> -statistic
Kepemimpinan → Kepuasan	0,236**	2,575
Lingkungan → Kepuasan	0,392***	3,829
Kepemimpinan → Komitmen	0,362***	3,627
Lingkungan → Komitmen	0,427***	3,838
Kepemimpinan → Kinerja	-0,098 ^{ns}	0,600
Lingkungan → Kinerja	0,007 ^{ns}	0,037
Kepuasan → Kinerja	-0,163 ^{ns}	1,171
Komitmen → Kinerja	0,560***	4,291

Sumber: Data Primer, 2018

Keterangan: *** : Signifikan pada tingkat kesalahan α (1%) (t-tabel 2,58)

** : Signifikan pada tingkat kesalahan α (5%) (t-tabel 1,96)

* : Signifikan pada tingkat kesalahan α (10%) (t-tabel 1,65)

ns : Tidak signifikan

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dilihat dari hasil uji signifikansi pada Tabel 5. yang menunjukkan bahwa nilai *t*-statistic gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja lebih besar daripada *t*-tabel pada tingkat kesalahan ($\alpha=5\%$) yaitu $2,575 > 1,96$. Pada penelitian ini yang disebut sebagai pimpinan adalah kepala bagian pabrik yang bertanggung jawab atas berjalannya operasional di bagian pabrik pengolahan teh. Kepala bagian pabrik bekerja di bawah pengawasan kepala unit produksi,

namun memiliki beberapa bawahan kerja yaitu mandor besar, mandor pengolahan, mandor sortasi kering, dan mandor pengepakan. Sebagian besar karyawan sudah merasa puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di bagian pabrik pengolahan teh dan menganggap bahwa kepala bagian pabrik sebagai figur teladan yang dihormati semua karyawan sebagaimana penilaian pada salah satu indikator variabel gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini di dukung oleh Risambessy (2011), Widodo (2014), Fajriyah & Prasetya (2015), dan Jusuf *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Uji signifikansi pada Tabel 5. menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja lebih besar daripada *t-tabel* dengan tingkat kesalahan ($\alpha=1\%$) yaitu $3,829 > 2,58$ yang berarti menolak H_0 dan menerima H_1 . Hasil di atas dapat diartikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0,392. Lingkungan kerja dinilai dari dua aspek yaitu suasana dan fasilitas kerja. Lingkungan kerja di bagian pabrik pengolahan terdiri dari bagian di dalam pabrik yaitu bagian pengolahan dan penyimpanan, serta bagian di luar pabrik yang terdiri dari taman dan pengolahan limbah pabrik. Sebagian besar karyawan merasa puas dengan keadaan dan suasana di tempat kerja mereka, sedangkan untuk bagian luar pabrik PT Pagilaran telah menerapkan standar kebersihan yang tinggi, terbukti dengan dirawat dan dijaganya lingkungan sekitar pabrik dengan adanya taman-taman dan pengolahan limbah pabrik yang tepat, sehingga karyawan merasa nyaman bekerja di bagian pabrik pengolahan teh. Hasil penelitian ini di dukung oleh Widodo (2014), Fajriyah & Prasetya (2015), dan Sudiarditha *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada nilai koefisien jalur pada Tabel 5 yaitu 0,362 yang mana nilai tersebut bernilai positif. Berdasarkan uji signifikansi pada tingkat kesalahan ($\alpha=1\%$) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala bagian pabrik pengolahan teh berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan pengolahan teh unit produksi Pagilaran. Komitmen organisasional karyawan yang tinggi berasal dari kepedulian kepala bagian pabrik yang selalu memperhatikan kondisi karyawan dan selalu memotivasi karyawan, sebagaimana indikator penilaian pada variabel gaya kepemimpinan. Hal tersebut membuat karyawan bekerja tidak dengan tekanan, namun dengan tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai target perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Garg & Ramjee (2013), Alkahtani (2016), Fabio *et al.*, (2016), dan Jusuf *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasioanal.

Besarnya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dapat dilihat dari nilai koefisien jalur kontruksi pada Tabel 5, yaitu 0,427 yang bernilai positif menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan pada lingkungan kerja akan meningkatkan 0,427 satuan pada komitmen organisasional. Uji signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional pada tingkat kesalahan ($\alpha=1\%$) menghasilkan keputusan menolak H_0 dan menerima H_1 yaitu bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pengolahan teh karena nilai *t-statistic* lebih besar dari *t-tabel* ($3,838 > 2,58$). Hal tersebut menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan tingginya loyalitas karyawan terhadap perusahaan karena lingkungan kerja yang nyaman sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja di PT Pagilaran khususnya di bagian pabrik pengolahan. Selain itu, Unit Produksi Pagilaran juga menyediakan emplasemen kepada sebagian besar karyawan dan fasilitas umum lainnya yang membuat karyawan merasa nyaman

tinggal di lingkungan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap bekerja di Unit Produksi Pagilaran. Hasil penelitian ini didukung oleh Ghoyinah & Masurip (2011) dan Funminiyi (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hasil uji signifikansi pada Table 5. menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu 0,600 lebih kecil daripada *t*-tabel 1,65 pada tingkat kesalahan 10%. Hasil tersebut menyatakan bahwa H_0 diterima atau H_1 ditolak, sehingga dapat dikatakan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran. Selain itu, jika dilihat dari nilai koefisien jalurnya yaitu -0,098 menunjukkan hubungan yang negatif. Tidak berpengaruhnya dan hubungan yang negatif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan di bagian pabrik pengolahan teh belum sesuai dengan keinginan sebagian besar karyawan untuk meningkatkan kinerjanya atau dapat dikatakan gaya kepemimpinan bukanlah faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan di bagian pabrik bersifat garis lurus, artinya kepala bagian pabrik tidak mengkoordinir karyawan secara langsung, namun memberikan arahan atau intruksi melalui *mondor besar*, kemudian *mandor* yang menyampaikan arahan atau intruksi kepada karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh Cahyono *et al.*, (2014) dan Pawirosumarto *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji signifikansi pada Tabel 5. menyebutkan bahwa nilai *t-statistic* variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,037 lebih kecil daripada *t*-tabel pada tingkat kesalahan 10% yaitu 1,65 ($0,037 < 1,65$) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran. Hal tersebut terjadi karena lingkungan kerja bukanlah hal yang terpenting dalam menentukan kinerja karyawan saat bekerja. Sebagian besar karyawan sudah terbiasa bekerja pada lingkungan yang kurang kondusif dengan suara mesin-mesin pengolahan yang terus beroperasi terutama pada bagian sortasi basah dan sortasi kering. Karyawan bekerja sesuai dengan kebiasaan sehari-hari sebagai tanggung jawab yang harus diselesaikan setiap harinya. Hasil penelitian di atas didukung oleh Meirina (2013), dan Supihati (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang negatif terhadap kinerja karyawan.

Nilai *t-statistic* variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 1,171 lebih kecil dari *t*-tabel pada tingkat kesalahan ($\alpha=10\%$) yaitu $1,171 < 1,65$ dengan keputusan menerima H_0 dan menolak H_1 . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan berasal dari gaji dan adanya pengawasan saat bekerja, namun hal tersebut tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Gaji yang didapatkan masih dirasa kurang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, dan karyawan tidak ada pilihan untuk bekerja di tempat lain. Perlu adanya strategi dari perusahaan terkait gaji atau upah dalam bentuk pemberian bonus agar dapat meningkatkan kinerja karyawan atau dengan meningkatkan pengawasan terhadap karyawan saat bekerja, sehingga karyawan menjadi tambah semangat dalam bekerja. Hasil penelitian ini didukung oleh Meirina (2013), Pawirosumarto *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di *Parador Hotels and Resorts*, menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan tidak ditentukan oleh tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

Variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari nilai *t-statistic* 4,291 yang lebih besar dari *t*-tabel 2,58. Selain itu, nilai koefisien jalur yaitu 0,560 bernilai positif yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang

positif. Besarnya pengaruh komitmen organisasional tersebut menunjukkan tingginya tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga sebagian besar karyawan tetap bekerja di PT Pagilaran walaupun lebih dari 20-30 tahun. Komitmen yang tinggi berasal dari perasaan bangga dari karyawan karena dapat bekerja di PT Pagilaran, sebagai perusahaan perkebunan besar yang beroperasi di daerahnya. Selain itu, Unit Produksi Pagilaran merupakan satu-satunya perusahaan yang beroperasi di daerah tersebut sehingga sebagian besar karyawan tidak memiliki pilihan untuk bekerja di tempat lain, hal inilah yang menyebabkan karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian di atas didukung oleh penelitian Ghoyinah & Masurip (2011), dan Osa & Amos (2014) bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja dan keterampilan karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Asharini *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan sudah merasa puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala bagian pabrik serta lingkungan kerja yang sesuai harapan karyawan di bagian pabrik pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran.
2. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan berasal dari gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan sebagian besar karyawan di bagian pabrik pengolahan teh Unit Produksi Pagilaran.
3. Variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasional, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Saran

Perusahaan harus dapat mempertahankan hubungan sosial yang baik yaitu antara pimpinan perusahaan dengan karyawan dan lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja karyawan untuk tetap berkontribusi terhadap perusahaan. Selain itu, sebagai faktor yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, perusahaan diharapkan dapat mempertahankan komitmen karyawan melalui peningkatan fasilitas kerja yang memadai dan selalu memperhatikan keperluan operasional pabrik yang dapat memudahkan pekerjaan karyawan. Meningkatkan komitmen karyawan secara langsung dapat meningkatkan sikap loyalitas karyawan yang berpengaruh terhadap kontribusi dan produktivitas karyawan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkahtani, A. H. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Journal Business and Management Studies*, 2(1), 23–34.
- Asharini, N. A., Hardyastuti, S., & Irham, I. (2018). The Impact of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance of PT. Madubaru PG-PS Madukismo. *Agro Ekonomi*, 29(1), 146–159.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Fabio, B. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi yang Berimplikasi pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 91–104.
- Fajriyah, S., & Prasetya, R. J. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia, Tbk . Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Manaemen Dan Bisnis*, 1(November).
- Funminiyi, A. K. (2018). Impact of Workplace Environmental Factors on Employee Commitment : Evidence from North East Nigeria. *International Journal of Scientific and Management (IJSRM)*, 06(07), 575–585.
- Garg, A. K., & Ramjee, D. (2013). The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa. *International Business & Economics Research Journal*, 12(11), 1411–1436.
- Ghoyinah, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 118–129.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Jusuf, A. H., Mahfudnurnajamuddin, Mallongi, S., & Latief, B. (2016). The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(3), 2319–8028.
- Meirina, Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Industrial dan Energi PT Haskoning Indonesia. *Jurnal MIX*, III(3), 322–332.
- Osa, I. G., & Amos, I. O. (2014). The Impact of Organizational Commitment on Employees Productivity: a case study of Nigeria Brewery, PLC. *International Jorunal of Research in Business Management*, 2(9), 107–122.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- Risambessy, A. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Burnout terhadap Kepuasan dan Kienerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(3), 840–851.
- Sudiarditha, I. K. R., Waspodo, A. A., & Triani, N. A. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Direktorat Umum Lembaga

Pelayanan Publik Televisi Republik Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 20(02), 278–292.

Supihati, S. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati di Sragen. *Jurnal Paradigma*, 12(01), 93–112.

Widodo, D. S. (2014). Influence of Leadership And Work Environment To Job Satisfaction And Impact To Employee Performance (Study On Industrial Manufacture In West Java). *Journal Of Economics and Sustainable Development*, 5(26), 2010–2015.