

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MODERASI (Survei Pada Karyawan Banaran9 Coffee and Tea Colomadu)

Inten Fathonah Soegeng <sup>1)</sup>

Sutarno <sup>2)</sup>

Lamidi <sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> intensoegeng@gmail.com

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the significance of influence of leadership style and work environment on employee performance with work motivation as moderation variable. The survey was conducted on Banaran9 Coffee and Tea Colomadu employees. Types of data use qualitative data and quantitative data. Data sources use primary data sources and secondary data. The research population is employee of Banaran9 Coffee and Tea Colomadu with sample of 33 respondents using census technique. Data collection techniques used questionnaires and observations. Data analysis techniques use instrument test, classical assumption test, multiple linear regression, t test, F test and coefficient of determination and test the value of absolute difference. The results showed that leadership style has a positive and significant effect on employee performance. The work environment is negatively affiliated with employee performance. Motivation of work has a significant and positive impact on employee performance. Motivation does not moderate the leadership style and work environment on performance.*

**Keywords:** *Leadership style, work environment, work motivation, employee performance.*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti saat ini, setiap organisasi perusahaan harus mampu bersaing dengan kompetitornya, untuk mampu bersaing organisasi perusahaan dituntut memiliki manajemen yang baik. Suatu manajemen perusahaan yang baik pasti dapat meningkatkan efektif dan produktivitas perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dan memiliki peran yang besar dalam suatu perusahaan.

Manajemen merupakan motor penggerak dari mekanisme organisasi perusahaan pada sekarang ini dimana manajemen merupakan kegiatan menggerakkan orang-orang dan fasilitas kerja yang ada untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, Pristiningsih (2015: 261). Sumber daya manusia adalah faktor terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik akan mempermudah organisasi perusaha-

an mencapai tujuannya. Usman (2009: 20) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi. Gaya kepemimpinan memiliki faktor yang paling penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Kartini dan Kartono (2008: 34), Menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tenpramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Gaya kepemimpinan yang berkesan tidak memberi jarak antara atasan dan bawahan mampu menimbulkan rasa nyaman pada karyawan, hal tersebut secara tidak langsung bisa membuat para karyawan dengan suka rela me-

lakukan tugasnya dengan maksimal. Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan organisasi perusahaan perlu memperhatikan lingkungan kerja. Tidak dapat dipungkiri lingkungan kerja sangat berkaitan erat dengan karyawan. Didalam lingkungan kerja hubungan yang baik dan harmonis baik dengan sesama pekerja ataupun dengan atasan akan menciptakan suasana yang nyaman, selain itu tempat kerja yang bersih dan nyaman mampu mengakibatkan semangat kerja meningkat. Menurut Nitisemito (2008: 43) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

PT Perkebunan Nusantara IX atau biasa disebut PTPN IX merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang perkebunan, yang menghasilkan produk seperti teh, karet, kopi dan masih banyak lagi. Berawal dari sebuah keresahan yang disebabkan oleh harga komoditi kopi yang terus menurun pada tahun 1998 sampai dengan 2001. Tahun 2002 direksi PTPN IX (persero) melakukan sebuah terobosan dengan menerapkan pola bisnis hulu hilir, komoditi kopi tidak hanya saja dapat diperoleh dengan menjual biji kopi (*green bean*) akan tetapi dapat juga memperoleh hasil atau pendapatan yang lebih, dengan memberikan nilai tambah berupa perubahan bentuk ke arah hilir. Komoditi kopi yang tadinya dijual dalam bentuk biji (*green bean*), diolah sebagian menjadi kopi bubuk dengan memberikan label atau nama dagang Banaran *Coffee*. Untuk lebih meningkatkan proses penetrasi dan pengenalan produk kepada khalayak umum, pada tahun 2002, tepatnya tanggal 20 Agustus, dibangunlah *coffee-shop* dengan nama “Banaran9 *Coffee and Tea*” bertujuan sebagai etalase dari produk hilir yang berfungsi untuk mengenalkan produk hilir yang diproduksi oleh PTPN IX (persero).

Banaran9 *Coffee and Tea* dibangun di beberapa daerah di Jawa Tengah dan salah satunya yang berlokasi di Colomadu Jl. Adi Sucipto, Surakarta. Lokasi yang sangat strategis yaitu dibangun dengan ex rumah dinas PG (Pabrik Gula) Colomadu menjadikan cafe banaran9 *Coffee and Tea* merupakan tempat

yang cocok untuk berkumpul bersama keluarga, pertemuan bisnis, maupun sekedar tempat berkumpul bersama komunitas ditambah dengan adanya *live music* tembang kenangan yang semakin memberi daya tarik tersendiri bagi para tamu yang didominasi kaum menengah keatas. Banaran9 *Coffee and Tea* adalah sebuah cafe yang menyajikan nuansa Jawa nostalgia dan klasik tempo dulu.

Faktor motivasi sangat memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan, dengan adanya dorongan motivasi, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal dan tepat waktu. Sehingga organisasi perusahaan dapat mencapai tujuan, visi dan misi. Motivasi yang tepat akan mampu mendorong seorang karyawan untuk melakukan tugasnya dengan maksimal, karena meyakini bahwa keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuannya, secara tidak langsung juga mampu memenuhi kepentingan-kepentingan pribadi karyawannya, Sondang(2008: 138). Sehingga dalam penelitian ini motivasi dipilih sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kartika (2014) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT Garis Bening Nusantara, Serang, Banten)” membuktikan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H1 diterima dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H<sub>2</sub> diterima. Sedangkan untuk variabel Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H<sub>3</sub> ditolak, kemudian motivasi mem-

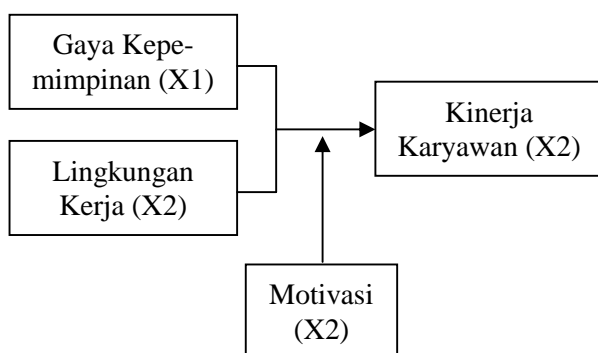
punyai pengaruh terhadap hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan PT Garis Bening Nusantara Serang, Banten atau dengan kata lain bahwa interaksi antara kepemimpinan transaksional dan motivasi berpengaruh signifikan dan berarah positif terhadap kinerja karyawan PT Garis Bening Nusantara Serang, Banten, sehingga H<sub>4</sub> diterima. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuni (2017) yang berjudul “pengaruh komoensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi (Survei Pada Karyawan Tim Proyek PT Waskita Karya (Persero) Tbk Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo – Kertosono Paket SN di Ngawi Jawa Timur)” membuktikan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT waskita (Persero). Hasil uji selisih mutlak juga menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT waskita (Persero).

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digambarkan seperti pada gambar berikut:



**Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan pada gambar kerangka penelitian dapat dijelaskan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat

berpengaruh langsung atau berpengaruh tidak langsung melalui motivasi terlebih dahulu. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap motivasi. Pada saat yang sama gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja juga dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kemudian motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### PERUMUSAN HIPOTESIS

- a. Pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup kuat kepada hasil kerja karyawannya, karena seorang pemimpin bertugas untuk mendorong dan memberi contoh yang baik bagi karyawannya untuk melaksanakan tugas yang telah ditetapkan sebelumnya dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta berusaha menciptakan hubungan yang baik antar karyawan. Kartini dan Kartono (2008:34) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Dalam penelitian Kartika (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. Pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja karyawan

Menurut Nitisemito (2008) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sutrisno (2011) menyatakan bahwa seluruh sesuatu yang berada di sekitar karyawan dapat dikatakan sebagai lingkungan kerja baik fisik dan non fisik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Johannse, Aldonfina dan Rina (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Dengan adanya hasil penelitian tersebut maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan.

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja perusahaan. Motivasi merupakan suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk dapat mencapai kinerja semaksimal mungkin. Dengan demikian jelaslah, bahwa motivasi yang tepat maka para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin melaksanakan pekerjaannya, karena apabila suatu perusahaan berhasil mencapai tujuannya, maka kepentingan para karyawan pasti akan terjamin. Dari penelitian Wahyuni (2017) menyatakan bahwa arah korelasi positif dan mempunyai pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Dengan adanya hasil penelitian tersebut maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

d. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi

Sebuah gaya kepemimpinan yang mampu mendorong atau memotivasi para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan serta meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu pemimpin dalam mengelola perusahaannya. Dalam penelitian Kartika

(2014), menyatakan bahwa motivasi memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu sudah jelas jika motivasi mempunyai pengaruh yang positif pada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan adanya penelitian tersebut maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Motivasi memoderasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan.

e. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi

Dalam penelitian Wahyuni (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja memperkuat hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan Motivasi dan Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Johannse, Aldonfina dan Taroreh (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi memoderasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode survei yang dilakukan pada karyawan Bnaran9 *Coffee and Tea* Colomadu. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan Bnaran9 *Coffee and Tea* Colomadu yang berjumlah 33 orang. Sampel yang diambil sebanyak 33 responden dengan menggunakan teknik sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan indikator gaya kepemimpinan berdasarkan pernyataan Kartini dan Kartono (2008: 34) yang terdiri dari sifat, kebiasaan, watak, kepribadian dan memotivasi. Indikator lingkungan kerja berdasarkan pernyataan Mey (2016: 37) suasana kerja, hubungan antar rekan kerja, fasilitas kerja, cahaya serta suhu tempat kerja dan keamanan.

Indikator Motivasi kerja berdasarkan pernyataan Siagian (2008: 138) daya dorong, kemauan, kerelaan, keahlian, keterampilan tanggung jawab, kewajiban dan tujuan. Indikator kinerja karyawan berdasarkan pernyataan Mey (2016: 36) efektif, keselamatan, kualitas, ketepatan waktu dan produktivitas. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan memberi penilaian atas jawaban responden dengan klasifikasi jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5, Setuju (S) diberi skor 4, Netral (N) diberi skor 3, Tidak Setuju (TS) diberi skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1, yang diuji dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, koefisien determinasi dan uji nilai selisih mutlak.

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Hasil identifikasi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah (orang)	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Perempuan	18	55
Laki-laki	15	45
Jumlah	33	100
<b>Lama bekerja</b>		
< 1 tahun	5	15
1 – 5 tahun	21	64
5 tahun	7	21
Jumlah	33	100
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
SD	3	9
SMP	2	6
SMA	25	76
DIII	2	6
S1	1	3
Jumlah	33	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang (55%) dan res-

ponden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 15 orang (45%), responden dengan lama kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 5 orang (15%), responden dengan lama kerja 1-5 tahun sebanyak 21 orang (64%), dan responden dengan lama masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 7 orang (21%), dan responden dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 3 orang (9%), responden dengan tingkat pendidikan SMP sebanyak 2 orang (6%), responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 25 orang (76%), responden dengan tingkat pendidikan DIII sebanyak 2 orang (6%), dan responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 1 orang (3%).

### Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Hasil uji instrumen variabel gaya kepemimpinan sebanyak 5 koefisien, lingkungan kerja 5 koefisien, motivasi kerja 5 koefisien dan kinerja karyawan 5 koefisien, hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan valid yang ditunjukkan dengan p value 0,05. Berdasarkan uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel gaya kepemimpinan (0,902), variabel lingkungan kerja (0,836), variabel motivasi kerja (0,919) dan variabel kinerja karyawan (0,652) dengan demikian dinyatakan reliabel karena  $> 0,60$ .

Hasil uji asumsi klasik, dalam penelitian ini semua variabel dinyatakan lolos uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas, hasil uji asumsi klasik dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

## PENGUJIAN HIPOTESIS

### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis apakah faktor gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Perhitungan menggunakan program SPSS. Hasil uji regresi linear berganda dapat diperoleh hasil seperti tabel 3 berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	<i>Tolerance</i> (0,262; 0,559; 0,297) > 0,10 <i>VIF</i> (3,819; 1,789; 3,362) < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji autokorelasi	p (0,476) > 0,05	Tidak ada autokorelasi
Uji Heteroskedastisitas	p(0,556; 0,983; 0,189) > 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
Uji normalitas	p(0,951) > 0,05	Residual berdistribusi normal

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	11,513	7,746	0,000
Gaya kepemimpinan	0,305	2,925	0,007
Lingkungan kerja	-0,063	-0,693	0,494
Motivasi	0,214	2,092	0,045
F hitung = 24, 564			0,000
<i>Adjusted R Square</i> = 0,688			

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil tersebut dapat dijabarkan ke dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = 11,513 + 0,305 (X_1) - 0,063 (X_2) + 0,214 (X_3)$$

Keterangan:

- a: 11,513 artinya apabila gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) menunjukkan hasil positif, maka kinerja karyawan adalah positif.
- b<sub>1</sub>: 0,305 bertanda positif dan signifikan, apabila variabel gaya kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.
- b<sub>2</sub>: -0,063 bertanda negatif, hal ini berarti bahwa perbaikan lingkungan kerja belum tentu berdampak baik terhadap kinerja karyawan. Karena secara statistik pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan dan tanda tidak memiliki arti.
- b<sub>3</sub>: 0,214 bertanda positif dan signifikan, berarti apabila variabel motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

## 2. Uji t

Uji t digunakan untuk membuktikan signifikansi pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Dari tabel 3 diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Hasil uji t pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil nilai t hitung 2,924 dengan *p value* (0,007) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu. Sehingga hipotesis yang berbunyi “gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.
- b. Hasil uji t pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung -693 dengan *p value* (0,494) > 0,05 maka  $H_0$  diterima, berarti lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu. Sehingga hipotesis yang berbunyi “lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” tidak terbukti kebenarannya.

- c. Hasil uji t pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung 2,092 dengan *p value* (0,045) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak, berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu. Sehingga hipotesis yang berbunyi “motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya.

### 3. Uji F

Uji F atau uji ketepatan model digunakan untuk menguji model yang digunakan dalam memprediksi pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (motivasi kerja). Dari tabel 3 dapat dilihat hasil penelitian diperoleh hasil nilai *p value* 0,000 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak, sehingga model regresi tepat (fit) dalam memprediksi pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

### 4. Koefisien Determinisasi ( $R^2$ )

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh variabel bebas (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) yang dinyatakan dalam persentase. Pada penelitian ini koefisien determinisasi dihitung dengan menggunakan program SPSS.

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda pada tabel 3, oleh sebab itu dalam penelitian ini diperoleh koefisien determinisasi *Adjusted* ( $R^2$ ) sebesar 0,688 artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 69%, sedangkan sisanya 31% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti, misalnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

## UJI NILAI SELISIH MUTLAK

### 1. Hasil uji nilai selisih mutlak ZX1\_ZX3

Hasil dari uji nilai selisih mutlak 1 atau ZX1\_XZ3 ditunjukkan pada tabel 4 sebagai berikut:

Berdasarkan persamaan regresi moderasi dengan uji selisih mutlak di atas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 20,923 + 1,067 (ZX_1) + 0,760 (ZX_3) - 0,463 | ZX_1 - ZX_3 |$$

#### a. Uji t

Langkah-langkah pengujian uji nilai selisih mutlak 1 adalah sebagai berikut:

- 1) Hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$H_0$ :  $b = 0$ : artinya motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

$H_a$ :  $b \neq 0$ : artinya motivasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Menentukan *level of significance* ( ) 0,05 atau 5%

**Tabel 4. Hasil Uji Nilai Selisih Mutlak ZX1\_ZX3**

Model	Beta	t	Sig.
(Constant)	20,923	59,666	0,000
Zscore: gaya kepemimpinan	1,067	2,659	0,013
Zscore: motivasi kerja	0,760	1,922	0,065
ABSZx1_Zx3	-0,463	-0,700	0,489

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Tabel 5. Hasil Uji Nilai Selisih Mutlak ZX2\_ZX3**

Model	Beta	t	Sig.
(Constant)	20,418	63,155	0,000
Zscore: lingkungan kerja	0,272	0,851	0,402
Zscore: motivasi kerja	1,611	5,376	0,000
ABSZx2_Zx3	0,529	1,384	0,177

Sumber: data primer diolah, 2018

- 3) Kriteria pengujian:  
 Ho diterima apabila  $p \text{ value} > 0,05$   
 Ho ditolak apabila  $p \text{ value} < 0,05$
- 4) Hasil  
 Hasil uji selisih mutlak pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi diperoleh t hitung  $-0,700$  dengan  $p \text{ value} = 0,489$ . Dari hasil penelitian diperoleh  $p \text{ value} 0,489 > 0,05$  maka variabel motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu.
- Ho diterima apabila  $p \text{ value} > 0,05$   
 Ho ditolak apabila  $p \text{ value} < 0,05$
- 4) Hasil  
 Hasil uji selisih mutlak pengaruh lingkungan kerjaterhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi diperoleh hasil nilai t hitung  $1,384$  dengan  $p \text{ value} = 0,177$ . Dari hasil penelitian diperoleh  $p \text{ value} 0,177 > 0,05$  maka variabel motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu.

## 2. Hasil uji nilai selisih mutlak ZX2\_ZX3

Hasil dari uji nilai selisih mutlak 2 atau ZX2\_XZ3 ditunjukkan pada tabel 5 di atas:

Berdasarkan persamaan regresi moderasi dengan uji selisih mutlak di atas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 20,418 + 0,272 (ZX_2) + 1,611 (ZX_3) + 0,529 | ZX_2-ZX_3 |$$

### a. Uji t

Langkah-langkah pengujian uji selisih mutlak 2 adalah sebagai berikut:

#### 1) Hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

Ho:  $b = 0$ , artinya motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadapkinerja karyawan.

Ha:  $b \neq 0$ , artinya motivasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan,

#### 2) Menentukan *level of significance* ( ) 0,05 atau 5%

#### 3) Kriteria pengujian

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan bertanda positif berarti semakin ditingkatkannya gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Kartika (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan dan koefisien bertanda negatif berarti perbaikan pada lingkungan kerja belum tentu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan Johannse, Aldonfina dan Rita (2016) bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.



3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H<sub>3</sub> terbukti kebenarannya. Nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja bertanda positif artinya semakin baik motivasi kerja dari karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga H<sub>4</sub> tidak terbukti kebenarannya, hasil ini bertentangan penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2014) yang menyatakan bahwa motivasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kar-

yawan sehingga H<sub>5</sub> tidak terbukti kebenarannya, hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dan berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan Banaran9 *coffee and Tea* Colomadu, artinya apabila gaya kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan dan koefisien bertanda negatif, artinya perbaikan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu. Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik motivasi kerja dari karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu. Motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu. Motivasi kerja juga tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Banaran9 *Coffee and Tea* Colomadu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrew C. Johannse, Aldonfina dan Rita N Taroreh. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinana, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Agen pada AJB BumiPutra 1912 Cabang Tikala". *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratlangi, Manado*, Vol 16 No. 01. Hal 56-62.
- Kartika, Sopranita Ajeng, 2014, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT Garis Bening Nusantara, Serang, Banten)". *Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Kartini. Kartono, 2008 *Pimpinan dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Mey, Aris DJ. 2016. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. (Studi Empiris pada PD BPR Giri Suka Dana Wonogiri)". *Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Binis Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Munandar, Ashar Sunyono. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nitisemito, Alex S. 2008. *Manajemen Personal*. Jakarta: Adisi Indonesia.
- Pristiningsih, Siska. 2015. "Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi". *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol 15, No. 2. Hal 261.

- Siagian, Sondang P, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Usman, Umedi. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Industri Rokok di Jawa Timur". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 7, No 3. Hal 20.
- Wahyuni Indah. 2017. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel moderasi (Survei pada Karyawan Tim Proyek Pembangunan Jalan Tol Solo-Kertosono Paket SN di Ngawi Jawa Tengah)". *Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta*.
- <http://docplayer.info/amp/71255732-bab-iii-manajemen-danhubungan-ketenagakerjaan-perkebunan-kopi-banaran-tahun.html>. No 23-25 diakses pada 28 November 2017.