



## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA GANDHOK GROUP YOGYAKARTA

Ida Susi Dewanti<sup>1</sup>; Lukmono Hadi<sup>2</sup>, Bella Fitri Anggraini<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, UPN “Veteran” Yogyakarta

E-mail: [isdewanti@gmail.com](mailto:isdewanti@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Gandhok Group Yogyakarta. Kinerja karyawan merupakan faktor penting bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang unggul akan mempengaruhi kinerja organisasi menjadi lebih baik. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variable-variabel tersebut dengan melakukan pengujian korelasi. Penelitian korelasional ini mengumpulkan data menggunakan kuesioner. Jumlah responden sebanyak 32 karyawan Gandhok group Yogyakarta. Tingkat respon 100%. Sampel dipilih menggunakan metode *sampel jenuh* karena jumlah populasi yang kecil. Pengukuran dan model struktural dinilai menggunakan analisis *Hierarchical regression analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Gandhok Group

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

### Abstract

This study aims to explore the effect of leadership style and work environment on employee performance with work motivation as a moderating variable at Gandhok Group Yogyakarta. Employee performance is an important factor for the company. Superior employee performance will affect organizational performance for the better. Employee performance is influenced by various factors, including leadership style, work environment, and work motivation. This study aims to analyze the effect of these variables by conducting correlation testing. This correlational study collects data using a questionnaire. The number of respondents was 32 employees of the Yogyakarta Gandhok group. 100% response rate. The sample was selected using the saturated sample method because of the small population size. Measurements and structural models were assessed using Hierarchical regression analysis. The results of the analysis show that leadership





---

style and work environment have a significant effect on employee performance. Work motivation can strengthen the influence of leadership style on employee performance. Work motivation cannot strengthen the influence of the work environment on employee performance. Leadership style and work environment simultaneously or jointly affect employee performance at Gandhok Group

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

### **Pendahuluan**

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi publik maupun bisnis. Perusahaan harus mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja unggul untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi yang berupa hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang atau sekelompok karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan. Semakin baik karyawan melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya maka semakin baik kinerjanya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Wahyuni, 2015; Ramadhany, 2017; Paramita, 2017), juga lingkungan kerja (Andrew, 2016; Putri, 2018; Nurhayati, 2017).

Salah satu faktor pembentuk sumber daya manusia yang berkualitas adalah peran pemimpin. Kepemimpinan menurut Bangun (2012) adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus bisa memberikan pengaruh dan motivasi kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja dapat berupa pengaruh dan dorongan yang berasal dari individu itu sendiri dan faktor eksternal seperti gaji, jabatan, penghargaan, dan sebagainya. Perusahaan yang sehat memiliki kondisi lingkungan kerja yang baik. Hal senada disampaikan Nitisemito (dalam Enny, 2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan. Fasilitas kerja yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan akan mempengaruhi kinerjanya. Selain fasilitas, lingkungan kerja yang baik juga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan nyaman sehingga karyawan tidak merasa jenuh dan tertekan dalam bekerja.





Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sekhar *et al.* (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap performa dan kesigapan individu maupun kelompok dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian Mafra (2019) terhadap 31 pegawai PT Pegadaian dimana motivasi sebagai variabel moderasi ternyata secara signifikan ikut mempengaruhi lemah atau kuatnya pengaruh lingkungan fisik dan lingkungan non fisik terhadap kinerja karyawan. Sebelum dilakukan moderasi, variabel lingkungan kerja nonfisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, setelah dimoderasi oleh motivasi hasilnya menunjukkan keadaan sebaliknya. Hal ini menggambarkan variabel motivasi sangat berpengaruh terhadap lingkungan kerja nonfisik karena berfungsi memperkuat hubungan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai.

Kesimpulannya bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Wahyuni, 2015; Ramadhany, 2017; Paramita, 2017), lingkungan kerja (Andrew, 2016; Nurhayati, 2017; Putri, 2018), motivasi kerja (Dantyo, 2014; Nuraini, 2017; Mafra, 2019). Hubungan antar variabel tersebut membentuk model penelitian ini. Selain itu, berdasarkan kajian penelitian terdahulu belum dikaji mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan di Gandhok group, salah satu UMKM yang bergerak di bidang pengolahan *food and beverage*. Alasan pemilihan lokasi di Gamdhok Group, karena sebagai perusahaan yang bergerak di bidang kuliner kualitas dan pelayanan merupakan faktor yang penting. Pelayanan yang berkualitas hanya dihasilkan oleh karyawan yang berkinerja tinggi.

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini bermaksud untuk 1) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 2) Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. 3) Mengetahui apakah motivasi kerja dapat meperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 4) Mengetahui apakah motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, serta 5) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.





---

## Kajian Pustaka

### Kajian Teoritik

Penelitian menggunakan *grand theory* yang bersumber pada teori Atribusi dari Heider (1958). Menurut Heider, setiap individu pada dasarnya adalah seorang ilmuwan semu yang berusaha untuk mengerti tingkah laku orang lain dengan mengumpulkan atau memadukan potongan-potongan informasi sampai menghasilkan sebuah penjelasan masuk akal tentang penyebab orang lain bertingkah laku tertentu. Teori Atribusi merupakan teori yang membahas tentang penyebab perilaku seorang individu yang nantinya akan membentuk suatu kesan. Kesan tersebut akan ditarik kesimpulan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam bertindak. Teori ini digunakan untuk mengembangkan penjelasan mengenai cara menilai individu secara berbeda, bergantung pada arti yang dihubungkan dengan perilaku tertentu. Teori ini pada dasarnya mengemukakan bahwa ketika meneliti perilaku seorang individu, peneliti berupaya untuk menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan secara internal atau eksternal.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan untuk mempengaruhi individu lain yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku dan sifat kepribadian. Pemimpin tidak hanya sebatas memimpin bawahannya saja, kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan yang berarti memimpin perubahan dan menentukan arah perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Flippo (dalam Adamy, 2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan orang dan personalia untuk mengejar beberapa sasaran. Menurut House (1997, dalam Adamy, 2016) yang dikenal dengan *path-goal theory* menjelaskan bagaimana seorang manajer mempengaruhi bawahannya melalui perilaku. Ada 4 tipe gaya kepemimpinan menurut teori ini, yaitu : kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Teori ini didasarkan pada teori harapan (ekspektasi). Gaya kepemimpinan memiliki beberapa indikator menurut Kartono (dalam Paramita, 2017) yang terdiri dari kemampuan mengambil keputusan, kemampuan motivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab serta kemampuan mengendalikan emosional.





---

## Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah hal yang sangat penting dalam setiap bidang kehidupan organisasi. Menurut Sekhar *et al.* (2013, dalam Ajabar, 2021) menjelaskan bahwa motivasi kerja individu berpengaruh langsung terhadap performa dan kesiapan individu maupun kelompok dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Setiap individu yang mempunyai motivasi kerja akan lebih siap dan sigap dalam mengerjakan tugasnya dan menghasilkan kinerja yang jauh lebih baik dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki motivasi kerja. Luthans (1998, dalam Ajabar, 2021) menjelaskan bahwa motivasi merupakan sebuah proses yang membangkitkan, memberi energi, mengarahkan, dan menopang perilaku dan kinerja. Motivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi perilaku berdasarkan pada pengetahuan mengenai apa yang membuat individu 'bergerak'. Kanfer *et al.* (2008, dalam Ajabar, 2021) lebih menekankan bahwa motivasi kerja adalah proses psikologis yang berpengaruh terhadap bagaimana upaya dan sumber daya personal dialokasikan kepada suatu pekerjaan, yang menunjukkan arah, intensitas, dan persistensi tindakan dalam pekerjaan tersebut. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan alasan personal untuk setiap individu melakukan dan menjalankan pekerjaan sebagai sarana dalam memenuhi kebutuhan, dimana hal tersebut merupakan proses psikologi yang berlangsung dalam diri individu namun dapat dilihat dari arah, intensitas, dan persistensi tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu.

## Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan oleh Nitisemito (2015) sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan, seperti kebersihan, musik, dan lain-lain. Perusahaan harus memberikan pengaruh positif terhadap karyawan. Ahyari (2015: 124) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan tempat karyawan bekerja termasuk didalamnya kondisi kerja. Gitosudarmo (2015) menyatakan lingkungan kerja sebagai kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu diatur sehingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan meningkatkan produktifitas serta menurunkan biaya produksi tiap tahun. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala





---

sesuatu di sekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil yang maksimal.

Lingkungan kerja terdiri dari dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik di bagi menjadi dua kategori (Enny, 2019), yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti fasilitas kerja, meja, kursi, dan sebagainya. Lingkungan perantara atau umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya seperti sirkulasi udara, pencahayaan, temperatur, dan sebagainya. Lingkungan kerja lainnya adalah lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja non-fisik merupakan semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan ataupun sesama rekan kerja atau hubungan dengan bawahannya. Menurut Nitisemito (dalam Enny, 2019) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antar seluruh individu kerja. Kondisi yang hendak diciptakan yaitu suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Hubungan kerja yang terbentuk sangat berpengaruh untuk psikologis karyawan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi yang meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif. Mathis dan Jackson (2001) menyatakan kinerja karyawan merupakan kegiatan yang dilaksanakan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Robbins (2003) mengemukakan istilah lain dari kinerja yaitu *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Baron dan Greeberg (1990) menyatakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Atas dasar definisi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang atau sekelompok karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan. Kinerja





karyawan mengarah terhadap prestasi kerja yang berupa kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran, dan sikap kooperatif.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Bangun (2012 dalam Adamy, 2016) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, serta kemampuan kerja sama. Rummler dan Brache (dalam Adamy, 2016) memiliki pendapat yang berbeda bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah *barriers*, *performance expectations*, *consequence*, *feedback*, *knowledge/skill* dan *individual abilities*. Siahaan (2007, dalam Adamy, 2016) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan atau organisasi sesuai kinerja yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Apabila aktivitas individu atau organisasi mencapai hasil sesuai standar, maka dapat dikatakan kinerja baik dan sebaliknya berarti kinerja buruk.

## **Hubungan antar Variabel**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan sehingga terbentuk kerjasama antar anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi bawahan tersebut dapat dipengaruhi oleh kekuatan dari atasan maka mereka akan melakukan sesuatu sesuai kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Hal ini didukung oleh penelitian Delfi (Ramadhany, 2017) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan instalasi PDAM Kota Samarinda. Pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga dibuktikan oleh penelitian dari Paramita (2017), Ramadhany (2017), dan Munpradi (2012). Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.*

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya, misalnya kebersihan, musik,





penerangan, dan lain-lain (Nitisemito 2008). Lingkungan kerja yang baik sangat menentukan kinerja dan produktivitas seorang karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Andrew, Lotje, dan Victor (Andrew M.C, 2016) menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPP RRI Manado. Peningkatan atau penurunan kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan perusahaan harus lebih memperhatikan aspek lingkungan seperti penerangan, suhu, suara bising, keamanan, hubungan antar kinerja atau pemimpin, untuk dapat meningkatkan kinerja. Pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan oleh hasil penelitian dari Mafra (2019), Nurhayati, dkk (2017), dan Dantyo (2014). Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H2 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.*

### **Pengaruh motivasi dalam memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Motivasi merupakan variabel moderasi yang dimungkinkan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian yang tidak konsisten. Penelitian yang menerangkan bahwa kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan antar lain : Nurhayati, dkk (2017), Paramita (2017), Ramadhany (2017), Wahyuni (2015). Penelitian Mujahidin (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif pada kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Munparidi, 2012).

Pemimpin yang memberikan tekanan kepada bawahan atau karyawan justru akan menurunkan kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang harus dicapai. Pemimpin dapat menuangkan rencana strategis dengan mengoptimalkan kinerja karyawannya. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian diatas terdapat perbedaan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga diduga faktor lain yang dapat memoderasi hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja adalah motivasi. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H3: Motivasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*

### **Pengaruh motivasi dalam memoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**





Motivasi merupakan salah satu variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh lingkungan kerja pada karyawan. Keterkaitan interaksi hubungan antara motivasi dengan lingkungan kerja dapat dijelaskan dengan pendekatan kontingensi. Penelitian Dantyo (2014) meneliti mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hal tersebut berarti lingkungan kerja melalui peningkatan motivasi kerja akan lebih besar kemampuannya dalam menaikkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan untuk lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan kualitas agar lebih efektif dan efisien. Pengaruh peran motivasi kerja terhadap lingkungan kerja di buktikan oleh hasil penelitian dari Suwanto (2019) dan Mafra (2019). Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H4 : Motivasi memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan*

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Yunianti (2018), Amelinda, dkk (2018), Nurhayati, dkk (2017) menyimpulkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan kepemimpinan yang baik, efektif dalam menyesuaikan diri dalam berbagai kondisi dan situasi dan lingkungan kerja yang kondusif, baik lingkungan kerja fisik maupun nonfisik dapat berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

*H5: Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Secara Simultan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan*





## Metode

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan tipe penelitian *explanatory research* dan dilakukan secara *cross-sectional*. Lokasi penelitian pada Gandhok Group Yogyakarta, Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Gandhok Group yang terdiri dari bagian bakmi, *coffee*, marketing komunikasi, kombucha *caretaker*, *sales*, kebersihan, dan keamanan yang berjumlah 32 orang. Jumlah populasi yang kecil menjadi alasan teknik pengambilan sampelnya menggunakan sampel jenuh atau seluruh anggota populasi menjadi sampel penelitian. Dari 32 anggota populasi orang tersebut, semuanya bersedia untuk dijadikan sampel. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara langsung dengan responden penelitian untuk klarifikasi atas jawaban responden. Semua kuesioner yang disebarakan sejumlah 32 kepada sampel kembali dalam jumlah yang sama, sehingga tingkat respon 100%. Data dianalisis menggunakan *Hierarchical regression analysis* untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta menguji pengaruh variabel moderasi motivasi kerja pada hubungan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel.

## Hasil Penelitian

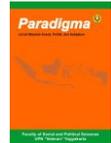
### Informasi Demografis

Tabel 1 menunjukkan bahwa pengusaha perempuan (66%) lebih banyak daripada laki-laki (34%). Mayoritas karyawan Gandhok adalah mahasiswa yang bekerja paruh waktu (66%). Manajemen Gandhok memang memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk bekerja paruh waktu. Sebagian besar responden adalah pada rentang usia 21-25 tahun (38%), sementara paling sedikit berusia 26-30 tahun (9%). Masa kerja responden paling banyak adalah 1-3 tahun sebesar 34%, dan hanya 16% yang telah bekerja lebih dari 3 tahun.

**Tabel 1. Karakteristik Demografis**

Karakteristik	Frekuensi (N = 120)	Prosentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	11	34
Perempuan	21	66
<b>Pendidikan</b>		
SMP	2	6
SMA	8	25





Sarjana	1	3
Mahasiswa	21	66
<b>Usia</b>		
17-20	9	28
21-25	12	38
26-30	3	9
≥ 31	8	25
<b>Masa Kerja</b>		
< 6 bulan	7	22
6 - 11 bulan	9	28
1 - 3 tahun	11	34
> 3 tahun	5	16

## Hasil dan Pembahasan

### Persamaan Regresi

#### Coefficient<sup>a</sup>

Model		Unstandardized B	Coefficients Std Error	Standardized Coefficient Beta
1	(Constant)	20.830	7.763	
	Gaya Kepemimpinan	.602	.480	.274
	Lingkungan Kerja	.166	.170	.212

a. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada gambar 3.3 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y_1 = 20.830 + 0.602X_1 + 0.166X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

Nilai a sebesar 20.830 merupakan konstanta atau keadaan saat variabel kinerja karyawan belum dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel gaya kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2). Jika variabel independent tidak ada maka variabel kinerja karyawan tidak mengalami perubahan. Nilai koefisien regresi X1 sebesar 0,602, menunjukkan bahwa variabel gaya





kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel gaya kepemimpinan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,602, dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai koefisien regresi X2 sebesar 0,166, menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel lingkungan kerja maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,166, dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini. Sehingga dari persamaan (1) dapat diketahui bahwa jika gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Begitu juga dengan lingkungan kerja, jika lingkungan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan ikut meningkat.

### Uji Regresi MRA

Variabel Moderasi Motivasi Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan

**Tabel 3 Uji Moderate Regression Analysis**

**Variabel Dependen : Kinerja Karyawan**  
**Moderasi motivasi\* gaya kepemimpinan**

Variabel independen	B	T	Sig.	R Square (sebelum dimoderasi)	R Square (setelah dimoderasi)
konstanta	127.567	3.506	.002	.169	.393
Gaya kepemimpinan	-6.020	-2.634	.014		
Motivasi Kerja	-2.727	-2708	.011		
Moderasi (X1*Z)	.184	2.964	.006		

Variabel independen	B	T	Sig.	R Square (sebelum dimoderasi)	R Square (setelah dimoderasi)
Konstanta	156.633	2.017	.053	.151	.265
Lingkungan Kerja	-2.316	-2.964	.120		
Motivasi Kerja	-3.373	-1.642	.112		
Moderasi (X2*Z)	.067	1.757	.090		

Sumber: Data Primer diolah, 2022





Berdasarkan hasil pengujian moderasi pada tabel 3.21 di bentuk persamaan regresi moderasi sebagai berikut :

$$Y = 127.567 - 6.020X_1 - 2.727Z + 0.187 X_1*Z + e \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = 156.633 - 2.316X_1 - 3.373Z + 0.067 X_2*Z + e \dots \dots \dots (3)$$

Hasil pengujian variabel moderasi yang diperoleh dari interaksi antara motivasi kerja dan gaya kepemimpinan signifikan dengan nilai sig 0,006 yang kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan *pure* moderasi, sebab interaksi yang diberikan memberikan pengaruh yang signifikan. Nilai koefisien parameternya sebesar +0,184 dan bertanda positif. Koefisien bertanda positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan dengan dimoderasi variabel motivasi kerja. *Rsquare* pada persamaan regresi kedua sebesar 0.169 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 16,9%. Setelah adanya variabel moderasi (variabel motivasi kerja) pada persamaan regresi kedua, nilai *Rsquare* meningkat menjadi 0.393 atau 39,3%. Semakin tinggi gaya kepemimpinan dengan dimoderasi motivasi kerja maka kinerja karyawan akan meningkat. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima. Sehingga keberadaan variabel motivasi kerja sebagai variabel moderasi akan dapat memperkuat atau meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian variabel moderasi yang diperoleh dari interaksi antara motivasi kerja dan lingkungan kerja tidak signifikan dengan nilai sig 0,090 yang lebih dari 0,05. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 ditolak karena motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 didapat nilai signifikan lebih kecil dari 0.05 ( 0.020 < 0.05) dan nilai *T<sub>hitung</sub>* sebesar 2.467. nilai ini selanjutnya dibandingkan dengan *T<sub>tabel</sub>* pada *df* (*degree of freedom*) 29 dan taraf signifikan 5% yaitu sebesar 1.6991. Sehingga *H<sub>0</sub>* ditolak dan *H<sub>a</sub>* diterima maka hipotesis 1 terbukti yang berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja





karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yunia (2011). Hal ini dikarenakan secara tidak langsung karyawan merasa pemimpin merupakan faktor penting dan memiliki peranan dalam memberikan pengarahan terhadap karyawan. Pemimpin yang dapat mengawasi, terbuka, memiliki kebutuhan untuk berprestasi, ketegasan, kepercayaan diri, dan inisiatif mampu mendorong karyawan untuk memaksimalkan kinerja terbaiknya.

Penelitian ini sesuai dengan teori atribusi (Fritz Heider) yang menjelaskan mengenai perilaku disebabkan oleh faktor eksternal yang berasal dari luar individu. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Penelitian ini juga sesuai model kontijensi (Fiedler) yang sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Sehingga tidak ada satu gaya kepemimpinan yang akan selalu menjadi terbaik. Namun, gaya kepemimpinan yang baik adalah yang bisa tepat dan cocok dalam situasi tertentu yang dihadapi dan sesuai dengan karakter anggotanya.

Hasil pengujian hipotesis 2 didapat karena nilai signifikan lebih kecil dari 0.05 ( $0.028 < 0.05$ ) dan nilai *T*hitung sebesar 2.312. nilai ini selanjutnya dibandingkan dengan *T*tabel pada *df* (*degree of freedom*) 29 dan taraf signifikan 5% yaitu sebesar 1.6991. Sehingga *H*<sub>0</sub> ditolak dan *H*<sub>a</sub> diterima maka hipotesis 2 terbukti yang berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Markus Johan pada tahun 2018 dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Hal ini dikarenakan secara tidak langsung karyawan merasakan kenyamanan saat bekerja dengan kondisi lingkungan yang menyenangkan karyawan sehingga mampu mendorong karyawan dalam mengeluarkan kemampuannya dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hasil pengujian hipotesis 3 didapat karena nilai sig 0,006 yang kurang dari 0,05 dan nilai *R*square meningkat menjadi 0.393 atau 39,3% setelah adanya variabel motivasi kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima. Sehingga keberadaan variabel motivasi kerja sebagai





variabel moderasi akan dapat memperkuat atau meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Gandhok Group dalam mengelola usahanya melalui komunikasi yang baik dengan karyawannya serta rasa kekeluargaan yang diciptakannya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah sebesar 16,9%, ketika berinteraksi dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi terbukti mampu memperkuat atau meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan. Indikator motivasi seperti pengakuan prestasi dan penghargaan serta kepedulian pemimpin atas Kesehatan dan keselamatan kerja dalam melaksanakan tugas dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan sehingga kinerja karyawan juga meningkat.

Hasil pengujian hipotesis 4 didapat koefisien regresi variabel lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebesar 0,067 dan nilai signifikansi 0,090 lebih besar dari 0,05 yang artinya variabel motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja pada kinerja karyawan. Sehingga hipotesis 4 ditolak. Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu tindakan tertentu dan dapat menimbulkan semangat kerja. Menurut teori dua faktor dari Herzberg yang membagi motivasi menjadi dua faktor yaitu faktor eksternal seperti gaji, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, dan kebijaksanaan. Faktor kedua yaitu faktor internal yang dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dimiliki oleh Gandhok Group ketika berinteraksi dengan motivasi kerja tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ke 5 didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 3.512. nilai ini selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  pada  $df$  (*degree of freedom*) 29 dan taraf signifikan 5% yaitu sebesar 3.32765. Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka hipotesis 5 terbukti yang berarti ada pengaruh secara bersama-sama yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu dimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan secara keseluruhan yang disebabkan atau dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari beberapa faktor tersebut diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang terdapat dalam perusahaan.





## Penutup

Berdasarkan hasil analisis dan temuan penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Gandhok Group. Apabila gaya kepemimpinan pada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, dan begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Gandhok Group. Apabila lingkungan kerja kepada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Apabila lingkungan kerja yang diberikan pada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Gandhok Group. Motivasi kerja tidak dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Gandhok Group. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Gandhok Group

## Keterbatasan Peneliti

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada penggunaan kuesioner seperti kejujuran dan kesungguhan responden dalam mengisi kuesioner. Hal ini berkaitan dengan waktu pengisian kuesioner yang terbatas sehingga responden kurang teliti saat mengisi kuesioner dan kendala dari beberapa responden yang meminta untuk dibacakan kuesioner karena tidak bisa membaca sehingga berpengaruh kepada pemahaman dan pengetahuan responden akan maksud dari kuesioner yang diisi.

## Daftar Pustaka

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Unimal Press.
- Adiawaty, Susi. (2019). Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 22 No.3: 376-382.
- Andarie, Yenez. (2019). Bekerja Paruh Waktu Sebagai Gaya Hidup Modern Mahasiswa. *Antropologi Sosial Undip*. 1-92.





- Andrew M.C, L. K. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPP RRI Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 4 No 3 : 600-611.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dantyo, Rayka E. S. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1-10.
- Dwi, Irma. (2014). Masa Kerja Dengan Jobengagement Pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, Vol. 02, No.02.
- Dwilaksono, Bayu C. Y. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPBE)*, Vol 5, No 1 : 73-86.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubraha Manajemen Press.
- Flippo E. B. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa, Moh. Mas'ud. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jabarnur. (2019). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mulia Keramik Indahraya Floor Tile 2. 1-65.
- Johan, M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. 1-63.
- Jufrizen. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405-424.
- Mafra, N. U. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating terhadap Kinerja Pegawai P.T Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 1-16.
- Mujahidin. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kabuoaten Sintang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 1(1)*.
- Munparidi. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi e-VII, 1 (2)*, 47-53.
- Nawawi. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurhayati, I. B. (2017). Kemampuan Motivasi Memoderasi Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Bendahara Desa di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4255-4282.





- Paramita, L. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi Negara, Volume 5, Nomor 3*, Hal :6168-6182.
- Putri, Amelinda N. H. (Volume 1 Nomor 1 Juli 2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Agro Cipta Adiguna Pare. *JIMEK*, 34-49.
- Ramadhany, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo*, Vol 5, No 2 : 284-288.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Selemba Empat.
- Sekhar C, P. M. (2013). A Literature review On Motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471-487.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (cetak ke enam, 2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Suwanto & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Suwanto. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales pada PT BFI Finance Indonesia TBK. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 158-166.
- Tuwu, Darmin. (2018). Peran Pekerja Perempuan Dalam Memenuhi Ekonomi Keluarga: Dari Peran Domestik Menuju Sektor Publik. *Jurnal Al Izzah*, 63-76.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Nominal*, 4 (1).
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group (Divisi kencana).
- Yunia, Suwesty. (2011). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. 1-122.
- Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar untuk Penulisan Skripsi & Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Deepublish.

