

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENEMPATAN PEGAWAI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DIMEDIASI MOTIVASI**

**RIZKY PERMANA**

Pusat Pelatihan Manajemen Dan Kepemimpinan Pertanian

Jalan Raya Puncak km 11, Ciawi, Bogor 16552

[rizkypermana@pertanian.go.id](mailto:rizkypermana@pertanian.go.id)

This study aims to determine the direct effect of leadership style, placement, and working environment on employee performance and the indirect influence by mediating variable motivation. The samples in this study were 106 employees of PPMKP CIAWI using proportional stratified random sampling method specification. Data analysis technique used is based on analysis Structural Equational Model (SEM) with a Partial Least Square (PLS) analysis. Results of this study indicate that there is influence between leadership style, placement, and working environment on employee performance. From this research also obtained results that motivation significantly mediates the effects of leadership style, placement, and working environment on employee performance. Implications of the findings in this study are that the company continues to conduct response actions on the importance of leadership style, placement, and working environment on employee performance. Involving employees in making decisions will make employees feel as a part of the company and making a good style of leadership which employees needs. Always give an opportunity for employees to show potential, maintaining good relationships with fellow employees and superiors, , in order to create a good organizational atmosphere and encourage employees motivation.

Keywords: PPMKP CIAWI, leadership style, placement, working environment, employee performance, motivation.

## **I. Pendahuluan**

Untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, tidak cukup hanya memiliki sumber daya manusia secara kuantitas, namun pencapaian tujuan organisasi tersebut sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya, atau dapat dikatakan juga bahwa pencapaian tujuan organisasi harus pula didukung oleh sumber daya manusia secara kualitas. Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi tentu saja tidak begitu saja dapat diperoleh, namun ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, antara lain adalah Gaya Kepemimpinan. Dalam mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin harus memiliki cara dan gaya memimpin yang tepat, sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil mendapat dukungan penuh dari seluruh lini organisasi dan dapat dijalankan sesuai dengan strategi yang ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang bijaksana akan berpikir strategis dan melihat segala kemungkinan dan dari segala sudut pandang atas segala sesuatu yang diputuskan. Misalnya adanya kemungkinan

perasaan tidak puas yang dialami oleh pegawai dan hal itu menjadi inspirasi pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki sifat dan gaya kepemimpinan sesuai dengan latar belakang pemimpin itu sendiri. Dalam mendeteksi siapa si pemimpin ada dua kriteria, yaitu (1) jumlah pengaruh seseorang atas anggota dan kelompoknya dan (2) sikap para anggota kelompok terhadap sesamanya, Soejono Trimo dalam (Ardhana dkk, 2012). Pernyataan ini memperkuat bahwa Gaya Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, (Kartono, 2008).

Hal yang tidak kalah penting adalah bagaimana pemimpin sebuah organisasi membuat keputusan dalam penempatan pegawai. Penempatan pegawai adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh Manajer SDM dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, (Ardhana dkk, 2014). Dalam penempatan pegawai Pemimpin organisasi memberikan kewenangan kepada pimpinan dibawahnya atau setingkat Manajer. Manajer sumber daya manusia memiliki tugas dan tanggung jawab berat dalam penempatan pegawai ini. Bagaimana ia memposisikan seorang pegawai, harus terlebih dahulu mengenal dan memahami masing-masing pegawai terkait dengan latar belakang pendidikan, sosial dan lain-lain. Latar belakang pegawai yang paling mendasar dan harus menjadi pertimbangan khusus adalah keahlian atau kompetensi. Hal ini sejalan dengan pendapat B. Siswanto Sastrohadiryo dalam (Suwatno, 2003) yang menyatakan bahwa Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.

Dari uraian tersebut menunjukkan betapa penting arti lingkungan kerja dalam mempengaruhi peningkatan kinerja Pegawai. Melalui motivasi yang terbangun karena adanya kepuasan dan kenyamanan pegawai selama bekerja, mendukung anggapan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh pada kinerja pegawai. Pernyataan ini mendukung pernyataan lain bahwa lingkungan kerja merupakan tempat di mana para pegawai bisa merasa nyaman untuk bekerja dan berekspresi, memotivasi diri mereka untuk dapat menjaga kualitas kerja dan tetap bisa merasakan kenyamanan selama bekerja ( Maya Agustin dan Victor P.K.Lengkong, 2015). Hal ini juga sesuai dengan pernyataan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan kata lain bahwa Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin dapat menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Penciptaan

lingkungan kerja yang baik dapat memberikan daya tarik bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, (Amin Wahyudi dan Jarot Suryono, 2006 ).

Di samping itu motivasi merupakan faktor lain dari gaya kepemimpinan, penempatan pegawai, kompensasi dan lingkungan kerja yang melekat dalam diri pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dan meningkatkan kualitas kerja pada setiap waktu. Menurut Malayu (2005), motivasi merupakan dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pernyataan ini dapat diartikan pula bahwa motivasi merupakan daya tarik yang timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri yang berakibat adanya niat untuk memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan latar belakang yang digunakan dalam penelitian maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. Apabila Gaya Kepemimpinan yang diterapkan tepat, maka Kinerja Pegawai akan tinggi.
2. Apabila penempatan pegawai tepat maka kinerja pegawai akan tinggi
3. Apabila lingkungan kerja baik dan dinamis maka Kinerja Pegawai akan tinggi
4. Apabila Gaya Kepemimpinan yang diterapkan tepat maka Motivasi kerja Pegawai akan tinggi dan kinerja pegawai tinggi
5. Apabila Penempatan pegawai tepat, maka motivasi kerja pegawai akan tinggi dan kinerja pegawai akan tinggi
6. Apabila lingkungan kerja baik dan dinamis maka motivasi kerja akan tinggi dan kinerja Pegawai juga tinggi

## II. Materi dan Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai suatu rangkaian proses kegiatan yang dilakukan secara bertahap mulai dari perencanaan, penentuan fokus penelitian, obyek penelitian, waktu penelitian dan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini ingin mengetahui pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan instrumen yang digunakan adalah dengan kuesioner. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara deskriptif dan kuantitatif. Teknik analisis kuantitatif yang digunakan adalah analisis menggunakan PLS. Hasil analisis data selanjutnya disajikan serta diinterpretasikan, setelah itu barulah diberi simpulan dan saran

Teknik pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2011) *proportionate stratified*

random sampling adalah teknik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

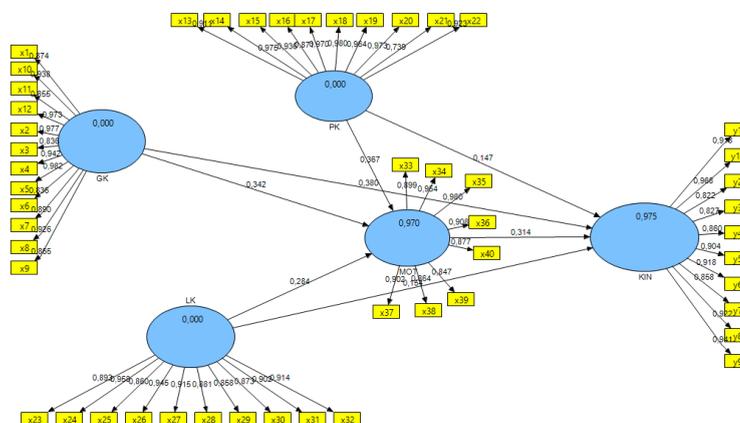
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif menggunakan program SPSS Versi 23 dan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan program digunakan *software* SmartPLS versi 2.0

### III. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2011). Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu validitas dan reabilitas variabel. Validitas dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software* PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur.



Gambar Outer Model

Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi validitas. Semua *loading factor* memiliki nilai di atas 0,70 sehingga konstruk untuk semua variabel tidak ada yang dieliminasi dari model.

Sedangkan untuk kriteria reliabilitas dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk

dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *Composite Reliability* 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel dibawah akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

**Tabel Composite Realibility dan AVE**

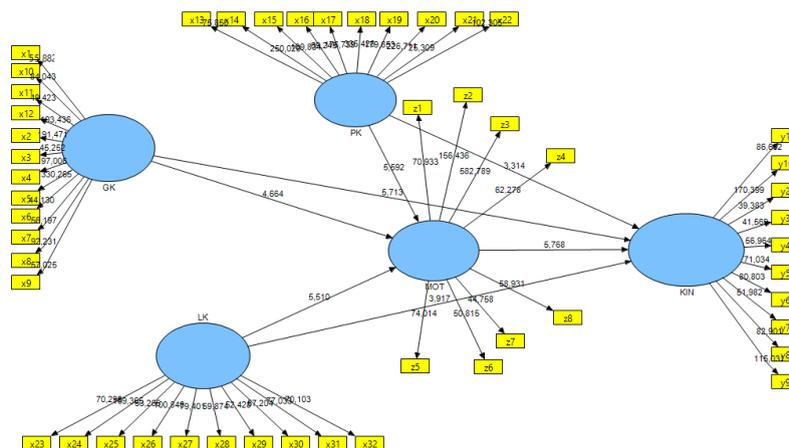
	AVE	Composite Reliability
GK	0,8271	0,9828
KIN	0,8012	0,9757
LK	0,8110	0,9772
MOT	0,8186	0,9730
PK	0,8587	0,9837

Sumber : Hasil Output SmartPLS, diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansi dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



**Gambar Inner Model**

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result *path coefficient* (*inner weight result*) Tabel berikut memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

**Tabel Hasil Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
GK -> KIN	0,3805	0,3745	0,0569	0,0569	6,6852
GK -> MOT	0,3424	0,3302	0,0866	0,0866	3,9543
LK -> KIN	0,1542	0,1563	0,0483	0,0483	3,1895
LK -> MOT	0,2838	0,2877	0,0467	0,0467	6,0749
MOT -> KIN	0,3140	0,3150	0,0517	0,0517	6,0771
PK -> KIN	0,1471	0,1501	0,0447	0,0447	3,2894
PK -> MOT	0,3674	0,3759	0,0821	0,0821	4,4773

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

- a. Pengujian Hipotesis 1 (Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja )

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,3805 dengan nilai t sebesar 6,6852. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel sebesar 1,960. Hasil ini berarti bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana ketika karyawan merasa gaya kepemimpinan atasan mereka baik dan mampu memenuhi kebutuhan kepemimpinan atas diri mereka maka akan menjadikan kinerja yang tinggi juga terhadap diri karyawan tersebut begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima.**

- b. Pengujian Hipotesis 2 (Terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan kerja terhadap kinerja )

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,1471 dengan nilai t sebesar 3,2894. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel sebesar 1,960. Hasil ini berarti bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana ketika penempatan kerja yang sesuai dengan latar belakang dan keahlian serta minat kerja pegawai akan menimbulkan semangat kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, sehingga pegawai yang bersangkutan terdorong untuk bekerja dengan baik dan memiliki prestasi yang diinginkan yang berujung kinerja yang baik. Hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima**.

- c. Pengujian Hipotesis 3 (Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja )

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,1542 dengan nilai t sebesar 3,1895. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel sebesar 1,960. Hasil ini berarti bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana ketika lingkungan kerja yang baik, kondusif dan dinamis dapat memberikan rasa nyaman pada diri pegawai. Apabila dalam melaksanakan pekerjaan pegawai merasa nyaman maka ia akan tergerak untuk dapat memanfaatkan waktu kerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima**.

- d. Pengujian Hipotesis 4 (Motivasi memediasi secara signifikan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja)

Pengujian hipotesis keempat untuk pengujian pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi dilakukan dengan terlebih dahulu mengetahui hasil pengujian terhadap pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Pengujian pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan rumus Sobel (Chin, 1998). Hasil dari kedua pengujian diringkas sebagai berikut :

$$P_1 = 0,3424$$

$$\begin{aligned} Se_1 &= 0,0866 \\ P_2 &= 0,3140 \\ Se_2 &= 0,0517 \end{aligned}$$

Besarnya koefisien tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi merupakan perkalian dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja, sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} P_{12} &= P_1 \times P_2 \\ &= 0,3424 \times 0,3140 \\ &= 0,1075 \end{aligned}$$

Besarnya *standard error* tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja merupakan perkalian dari Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja, sehingga diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{(P_1^2 \times Se_2^2) + (P_2^2 \times Se_1^2) + (Se_1^2 \times Se_2^2)} \\ &= \sqrt{\{(0,3424)^2 \times (0,0517)^2\} + \{(0,3140)^2 \times (0,0866)^2\} + \{(0,0866)^2 \times (0,0517)^2\}} \\ &= \sqrt{(0,1172 \times 0,0026) + (0,098 \times 0,0074) + (0,0074 \times 0,0026)} \\ &= \sqrt{0,0003 + 0,0007 + 0,00001} \\ &= \sqrt{0,00101} \\ &= 0,0317 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$t = \frac{P_{12} \quad 0,1075}{Se_{12} \quad 0,0317} = 3,391$$

Nilai t sebesar 3,391 tersebut lebih besar dari t table yaitu 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi dapat diterima. Dengan demikian **hipotesis 4 diterima**.

- e. Pengujian Hipotesis 5 (Motivasi memediasi secara signifikan pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja)

Pengujian hipotesis kelima untuk pengujian pengaruh tidak langsung variabel Penempatan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dilakukan dengan terlebih dahulu mengetahui hasil pengujian terhadap pengaruh Penempatan Kerja terhadap Motivasi dan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Pengujian pengaruh

mediasi dilakukan dengan menggunakan rumus Sobel (Chin, 1998). Hasil dari kedua pengujian diringkas sebagai berikut :

$$\begin{aligned} P_1 &= 0,1471 \\ Se_1 &= 0,0477 \\ P_2 &= 0,3140 \\ Se_2 &= 0,0517 \end{aligned}$$

Besarnya koefisien tidak langsung Penempatan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi merupakan perkalian dari variabel Penempatan Kerja terhadap Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja, sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} P_{12} &= P_1 \times P_2 \\ &= 0,1471 \times 0,3140 \\ &= 0,0461 \end{aligned}$$

Besarnya *standard error* tidak langsung Penempatan Kerja terhadap Kinerja merupakan perkalian dari Penempatan Kerja terhadap Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja, sehingga diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{(P_1^2 \times Se_2^2) + (P_2^2 \times Se_1^2) + (Se_1^2 \times Se_2^2)} \\ &= \sqrt{\{(0,1471)^2 \times (0,0517)^2\} + \{(0,3140)^2 \times (0,0477)^2\} + \{(0,0477)^2 \times (0,0517)^2\}} \\ &= \sqrt{(0,0216 \times 0,0026) + (0,098 \times 0,0022) + (0,0022 \times 0,0026)} \\ &= \sqrt{0,00005 + 0,0002 + 0,000005} \\ &= \sqrt{0,000255} \\ &= 0,0159 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$t = \frac{P_{12}}{Se_{12}} = \frac{0,0461}{0,0159} = 2,899$$

Nilai t sebesar 2,899 tersebut lebih besar dari t table yaitu 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung variabel Penempatan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dapat diterima. Dengan demikian **hipotesis 5 diterima**.

- f. Pengujian Hipotesis 6 (Motivasi memediasi secara signifikan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja)

Pengujian hipotesis kelima untuk pengujian pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dilakukan dengan

terlebih dahulu mengetahui hasil pengujian terhadap pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Pengujian pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan rumus Sobel (Chin, 1998). Hasil dari kedua pengujian diringkas sebagai berikut :

$$\begin{aligned} P_1 &= 0,1542 \\ Se_1 &= 0,0483 \\ P_2 &= 0,3140 \\ Se_2 &= 0,0517 \end{aligned}$$

Besarnya koefisien tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi merupakan perkalian dari variabel Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja, sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} P_{12} &= P_1 \times P_2 \\ &= 0,1542 \times 0,3140 \\ &= 0,0484 \end{aligned}$$

Besarnya *standard error* tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja merupakan perkalian dari Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Motivasi terhadap Kinerja, sehingga diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{(P_1^2 \times Se_2^2) + (P_2^2 \times Se_1^2) + (Se_1^2 \times Se_2^2)} \\ &= \sqrt{\{(0,1542)^2 \times (0,0517)^2\} + \{(0,3140)^2 \times (0,0483)^2\} + \{(0,0483)^2 \times (0,0517)^2\}} \\ &= \sqrt{(0,02377 \times 0,0026) + (0,098 \times 0,0023) + (0,0023 \times 0,0026)} \\ &= \sqrt{0,00006 + 0,0002 + 0,000005} \\ &= \sqrt{0,000265} \\ &= 0,0162 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$t = \frac{P_{12}}{Se_{12}} = \frac{0,0484}{0,0162} = 2,987$$

Nilai t sebesar 2,987 tersebut lebih besar dari t table yaitu 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dapat diterima. Dengan demikian **hipotesis 6 diterima**.

## Pembahasan

### 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PPMKP CIAWI. Pengaruh gaya kepemimpinan dengan indikator pimpinan saya selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran menjadi indikator dengan nilai skor paling tinggi. Hal ini berarti sosok pemimpin demokratis dan terbuka menerima masukan dari bawahan sangat dipandang perlu untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pimpinan PPMKP CIAWI perlu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan bukan antikritik. Masukan dan kritikan dari bawahan yang diterima dengan baik akan menambah lancar saluran komunikasi atasan dengan bawahan sehingga akan mempermudah komunikasi dalam rangka penyelesaian masalah didalam pekerjaan yang akan berujung kepada peningkatan kinerja institusi maupun pribadi karyawan tersebut.

Pendapat ini diperkuat dengan teori dari Keith Davis (2008) yang dalam penjelasannya disebutkan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin dengan gaya demokratis yaitu kepemimpinan yang selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Salah satu ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.

### 2. Penempatan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja

Penelitian ini memperoleh hasil penempatan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot pengaruh langsung yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tepat penempatan karyawan kepada posisi mereka maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan.

Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Hasibuan (2010) bahwa penempatan pegawai berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *the right man in the right place and the right man behind in the right job*. Penempatan yang tepat dapat terlihat dari latar belakang pendidikan SDM, kesehatan jasmani dan rohani, pengalaman kerja, umur SDM yang bersangkutan, jenis kelamin, status perkawinan, minat dan hobi (Saydam, 1996). Selain itu, Schuler dan Jackson (1997) menyatakan penempatan adalah pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya,

berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Dari teori tersebut menunjukkan bahwa perusahaan harus tepat dalam menempatkan karyawan serta mencocokkan minat dan keterampilan karyawan agar mampu dalam menopang segala yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang digunakan sebagai acuan dan sesuai pula dengan hasil-hasil penelitian yang relevan

### 3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja

Penelitian ini memperoleh hasil lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika dilihat dari nilai bobot pengaruh langsung yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik dan nyaman lingkungan tempat bekerja maka semakin baik kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan beberapa ahli. Nitisemito (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Jika pegawai merasa nyaman lingkungan kerjanya maka ia akan betah melakukan aktifitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja juga akan tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (2006) lingkungan kerja yang kondusif menjamin kesejahteraan karyawan yang selalu akan memungkinkan mereka, mengarahkan diri dan mengeluarkan kemampuan yang mereka miliki untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

### 4. Motivasi memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin baik Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi Motivasi Kerja. Begitu pula pengaruh antara Motivasi Kerja dan Kinerja juga positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Motivasi Kerja akan mengakibatkan semakin baik pula Kinerja. Dapat dikatakan, pengaruh tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja yang dimediasi Motivasi Kerja adalah signifikan. Dengan demikian, semakin tinggi Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi pula Motivasi Kerja, dan secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin baik pula Kinerja

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (Ardana, et.al 2012). Sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak disesuaikan dengan karakteristik pegawai dan tugas yang ada, dapat mendorong pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja dan tidak termotivasi, sehingga menyebabkan pegawai tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Sedangkan Heidjrachman dan Husnan (1990) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses untuk mencapai sasaran dan target tertentu atas kinerja yang kita inginkan.

Rendahnya kinerja pegawai dan motivasi pegawai yang dihadapi sebenarnya merupakan permasalahan klasik namun harus selalu untuk didiskusikan. Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu. Karena pentingnya motivasi kerja maka keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Salah satunya adalah memberikan dorongan kepada bawahan, agar mereka dapat melakukan tugas sesuai uraian dan pengarahan.

Hasil penelitian ini memberikan indikasi adanya kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan bersemangat dan motivasi kerja yang tinggi. Semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin akan memberi pengaruh semakin tinggi pula motivasi kerja para karyawan di PPMKP CIAWI, yang ditandai dengan motivasi kerja atas kebutuhan dari pekerjaan yang dilaksanakan, penghargaan atas lingkungan kerja, dan kebutuhan akan penghargaan dan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Motivasi kerja yang dimiliki dapat berupa motivasi kerja atas kebutuhan dari pekerjaan, penghargaan atas lingkungan kerja, dan kebutuhan akan penghargaan dan kesempatan untuk meningkatkan prestasinya. Dapat disimpulkan, bahwa semakin baik dan efektif Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan semakin tinggi Motivasi Kerja, dan pada gilirannya secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja.

### 5. Motivasi memediasi pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh antara Penempatan Kerja dan Motivasi Kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tepat Penempatan Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi Motivasi Kerja. Begitu pula pengaruh antara Motivasi Kerja

dan Kinerja juga positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Motivasi Kerja akan mengakibatkan semakin baik pula Kinerja. Dapat dikatakan, pengaruh tidak langsung antara Penempatan Kerja terhadap Kinerja yang dimediasi Motivasi Kerja adalah signifikan. Dengan demikian, semakin tinggi tepat Penempatan Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi Motivasi Kerja, dan secara tidak langsung akan mengakibatkan semakin baik pula Kinerja

Menurut Hasibuan (2002) bahwa penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memotivasi karyawan agar memperoleh kinerja yang optimal dari setiap karyawan. Martoyo (2011) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis, dan perilaku-perilaku lainnya. Untuk dapat mempertahankan karyawan dan untuk memacu semangat kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan, perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan memberikan rangsangan berupa motivasi. Pemberian motivasi ini dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik dalam arti dapat meningkatkan prestasi kerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan kata lain, pemberian motivasi yang baik akan menimbulkan semangat terhadap karyawan, yang nantinya akan berbuah peningkatan terhadap kinerja dari masing-masing karyawan tersebut.

#### 6. Motivasi memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh antara Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin baik Lingkungan Kerja akan mengakibatkan semakin tinggi Motivasi Kerja. Begitu pula pengaruh antara Motivasi Kerja dan Kinerja juga positif dan signifikan, artinya semakin tinggi Motivasi Kerja akan mengakibatkan semakin baik pula Kinerja.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan yang berimbas pada hasil kerja karyawan (Sutrisno,2010). Lingkungan kerja lebih dititikberatkan pada keadaan fisik tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab dan sebagainya akan menimbulkan cepat

lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan. Dengan lingkungan kerja yang baik, karyawan akan dapat bekerja dengan baik, aman, dan nyaman tanpa adanya gangguan. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi wajib menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya, sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan keinginan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Griffin, 2004).

Motivasi memiliki peran yang efektif sebagai mediasi antara lingkungan kerja fisik dan kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja fisik yang baik memberikan kenyamanan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Kondisi lingkungan kerja fisik memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai yang berdampak pula terhadap peningkatan kinerja pegawai

#### IV. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja, Penempatan Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja, Lingkungan Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja, serta Motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Sedangkan saran berdasarkan hasil analisis, pembahasan yang dapat diberikan adalah bahwa variabel gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh paling besar untuk kinerja di tempat penelitian, sehingga dapat di berikan saran kepada manajemen agar melakukan evaluasi berkesinambungan dalam sistem kepemimpinan dan sebaiknya pemimpin lebih memahami dan mengerti serta memperhatikan para pegawainya. Selain itu sikap dan ketegasan pemimpin sangat perlu diterapkan dalam hal ini, karena jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat serta mampu mengelola pegawai dengan baik dan benar maka kinerja pegawai akan meningkat dan prestasi instansi juga akan meningkat.

**Daftar Pustaka**

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Graha Ilmu,
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Hedlund Ann. Mattias Åteg. Ing-Marie Andersson. Gunnar Rosén. 2010. Assessing Motivation for Work Environment Improvements: Internal Consistency, Reliability and Factorial Structure'. *International Journal of Safety Research*.
- Gani, Achmad. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Revitalisasi*. 1(1) 223-232
- Ghozali, Imam, 2011, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Edisi Ketujuh. Jilid 2. Erlangga. Jakarta
- Ranupandjojo, Heidjrachman dan Husnan Suad. 2004 *Manajemen Persoalia*. Cetakan Kesebelas. BPFE.
- Martoyo, Susilo. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. : BPFE
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Prenada Media Group
- Hasibuan. Sp. Melayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : CV.Afabeta
- Robbins, Stephen P. Dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta : Salemba Empat
- Sudjana, Nana. (1989). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Perdana Media Group
- Mathis L. Robert dan John Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat
- Podsakoff, P. And Mackenzie, S.B.1997. OCB : The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*.