

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT HERBIVOR SATU NUSA

**Alrizal Diaz Firmansyah**  
*alrizaldiazfirmansyah@gmail.com*  
**Marsudi Lestariningsih**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*This research aimed to analyze and find out the effect of transformational leadership and work environment on the employees' performance with work motivation as the intervening variable at the PT Herbivor Satu Nusa. Moreover, the research was causal-comparative, with a quantitative approach. Furthermore, the data collection technique used saturated sampling, which used all the research population as samples. In line with that, there were 50 respondents as the sample. Additionally, the data analysis technique used Partial Least Square (PLS) with the SmartPLS 3.0 program. The research result showed that both transformational leadership and work environment had a significant effect on the employees' performance at the PT Herbivor Satu Nusa. In addition, transformational leadership and work environment had a significant effect on the employees' performance at the PT Herbivor Satu Nusa; with work motivation as the intervening variable.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Environment, Work Motivation, Employees' Performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Herbivor Satu Nusa. Penelitian ini menggunakan hubungan kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini didapat dengan menggunakan metode sampling jenuh, yang dilakukan dengan menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel. Populasi yang digunakan sejumlah 50 responden. Metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan program *SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* berpengaruh signifikan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

### PENDAHULUAN

Munculnya virus corona pada tahun 2019 atau tepatnya tiga tahun yang lalu membuat situasi di dunia sempat mengalami kesulitan, salah satunya aspek perindustrian yang berdampak pada perekonomian. Selama lebih dari satu tahun pandemi berlangsung dan berdampak pada penurunan ekonomi, khususnya pada skala nasional. Berbagai perusahaan mengalami kesulitan dan dipaksa untuk mampu beradaptasi di tengah situasi pandemi tersebut dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Situasi pandemi menimbulkan perubahan signifikan terhadap perilaku berbisnis serta kebiasaan dan kebutuhan hidup masyarakat.

Salah satu perusahaan yang harus melakukan penyesuaian penting dalam operasionalnya adalah PT Herbivor Satu Nusa Surabaya yang berlokasi di Bumi Marina Emas Barat VII B35, Kelurahan Keputih, Kecamatan Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur

yang bergerak di bidang distribusi Perkebunan, Pertambakan, Perternakan dan Industri di DalamNegeri. Perusahaan ini harus melakukan penyesuaian kegiatan usaha sebagai akibat dari berlakunya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang merupakan upaya pemerintah dalam pencegahan penyebaran virus corona dan berkorelasi pada penurunan jumlah permintaan atas barang/jasa dari pasar global maupun domestik. Dalam situasi pandemi, perusahaan harus mampu menciptakan dan menerapkan sistem manajemen yang baik serta memiliki sumber daya manusia yang berkompeten agar sebuah perusahaan dapat bersaing dan menyesuaikan diri dalam kondisi tersebut.

Dalam menghadapi pandemi Covid-19, perusahaan membutuhkan faktor penunjang, salah satunya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan visi perusahaan dan meraih kesuksesan. Sumber daya manusia tidak dapat terlepas dari peran penting dalam sebuah lembaga organisasi maupun perusahaan. Berdasarkan fenomena yang terjadi tersebut, dimana kinerja karyawan akan berdampak terhadap kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik untuk keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian penting dalam lembaga organisasi maupun perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya perusahaan dalam mengelola serta mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya. MSDM yang baik dan strategis akan memanfaatkan potensi karyawannya secaramaksimal karena memandang semua karyawannya pada seluruh bidang pekerjaan baik secara fungsional maupun struktural berkompeten.

Menurut Moeheriono (2012: 95), kinerja karyawan merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Salah satu faktor penting yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah pimpinan yang mampu berinteraksi dengan baik terhadap karyawannya serta melibatkannya secara aktif untuk mewujudkan tujuan perusahaan melalui gaya kepemimpinan yang baik.

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015: 84) kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena seorang pemimpin berperan sebagai *coordinator*, *motivator*, serta *katalisator* yang akan membawa organisasi dalam mencapai keberhasilan. Penelitian terdahulu yang mempengaruhi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diantaranya dilakukan oleh Supartini (2017) dan penelitian Laila (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kepemimpinan transformasional adalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito dan Handayani (2016) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Suatu lembaga organisasi maupun perusahaan harus mampu membentuk lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, serta menyenangkan, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Hasil penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Yuliana (2016) dan Nova, *et.al.*, (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, motivasi juga dibutuhkan sebagai daya penggerak dalam diri seseorang untuk menjalankan aktivitasnya. Menurut Sedarmayanti (2017: 154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja. Dengan motivasi yang tinggi pada individu, maka akan meningkatkan semangat bekerjasehingga dapat tercipta kinerja yang lebih baik. Penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja diantaranya dilakukan oleh Bana (2016) dan Wahyuni (2015) yang memperoleh hasil bahwa kepemimpinan melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang dilakukan oleh Moulana, *et.al.*, (2017) yang memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Herbivor Satu Nusa?, (2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Herbivor Satu Nusa?, (3) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Herbivor Satu Nusa?, (4) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Herbivor Satu Nusa?. Penelitian ini bertujuan: (1) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Herbivor Satu Nusa, (2) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Herbivor Satu Nusa, (3) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Herbivor Satu Nusa, (4) Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Herbivor Satu Nusa.

## TINJAUAN TEORITIS (TANPA DITAMBAH PENGEMBANGAN HIPOTESIS)

### Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh manajemen karena akan menunjang kesuksesan suatu perusahaan. Menurut Rivai dan Basri (dalam Masram, (2017: 138) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Mangkunegara (dalam Masram, (2017: 139) menjelaskan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penjelasan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari faktor internal maupun eksternal karyawan.

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan sesuai kebutuhan, menyusun visi yang dapat membukakan jalan bagi perusahaan dan merealisasikan rencana perubahan tersebut sesuai kebutuhan organisasi maupun perusahaan. Bass (dalam Magdalena, *et.al.*, 2016: 120) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semua dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Menurut Jiang

(2019) percaya bahwa kepemimpinan transformasional mengacu pada proses membangun komitmen terhadap tujuan organisasi dan memberi wewenang kepada karyawan untuk mencapai tujuan karyawan. Berdasarkan penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk nilai, keyakinan, dan kebutuhan akan perubahan yang dapat menjadi inovasi baru bagi organisasi maupun perusahaan.

### **Lingkungan Kerja**

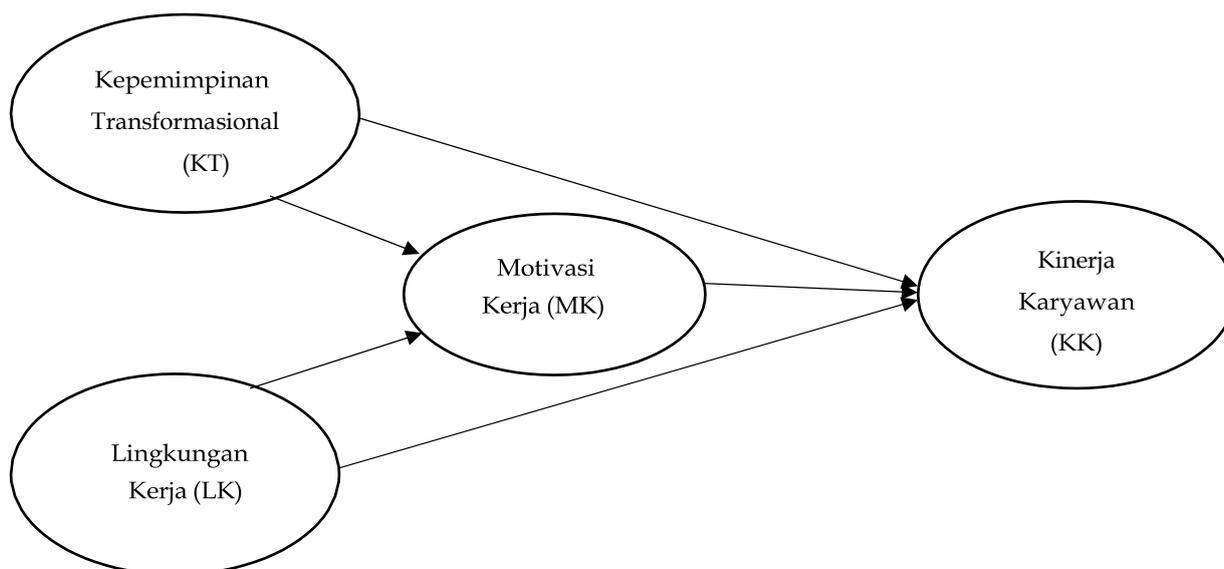
Suatu lembaga organisasi maupun perusahaan harus mampu membentuk lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, serta menyenangkan, hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Darmadi (2020: 242) menyatakan lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar karyawan, sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, pencahayaan yang bagus dan lain-lain. Menurut Anam (2018: 46) lingkungan kerja ialah sesuatu yang ada disekeliling karyawan, sehingga mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan rasa aman, nyaman, serta rasa puas dalam melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Berdasarkan penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja dalam organisasi atau perusahaan, maka akan berpengaruh baik dalam pembentukan karakter individu dan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan lembaga organisasi maupun perusahaan.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan aspek penting yang harus dimiliki setiap individu, karena dengan adanya motivasi dalam diri akan mendorong perilaku manusia supaya giat dalam bekerja dan antusias untuk mencapai prestasi maupun tujuan yang diinginkan. Menurut Sedarmayanti (2017: 154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat dalam bekerja. Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan Suwanto (2020: 161) adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Uhing (2019: 363) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Pada akhirnya dorongan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

### **Rerangka Konseptual**

Berdasarkan dari hasil tinjauan teoritis, rerangka konseptual ini tersusun, kemudian dilakukan analisis untuk menyelesaikan permasalahan yang dikemukakan pada penelitian. Penelitian ini akan menganalisis faktor yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Berikut rerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 1 Rerangka Konseptual

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Bass (dalam Magdalena, *et.al.*, 2016: 120) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semua dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Dengan gaya kepemimpinan transformasional karyawan akan merasa dihargai, dipercaya dan lebih respek terhadap pemimpinnya. Apabila seorang pemimpin mampu memberikan arahan yang baik terhadap karyawannya, maka akan timbul optimisme dalam pribadi karyawan yang dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Supartini (2017) dan diperkuat oleh penelitian Nevi (2019) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Darmadi (2020: 242) menyatakan lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar karyawan, sehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, pencahayaan yang bagus dan lain-lain. Karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik ketika di dukung oleh lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Terciptanya lingkungan kerja yang baik akan berdampak baik juga terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berperan penting dalam pembentukan karakter individu dalam suatu lembaga organisasi maupun perusahaan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuliana (2016) dan Nova, *et.al.*, (2018) yang memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### H2 : Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Menurut Uhing (2019: 363) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi kerja adalah dorongan psikologis seseorang yang dapat berpengaruh dalam penentuan arah perilaku yang akan berdampak pada kinerjanya. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat membuat seseorang bekerja secara optimal melalui keberadaan motivasi sebagai penggerak. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bana (2016) dan Evi (2015) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan.

### **H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

## **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Hamali, *et.al.*, (2018: 133) menyatakan "Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dengan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan berdampak baik pada kinerja karyawan Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Moulana, *et.al.*, (2017) memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi Penelitian**

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kausal komparatif dengan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah pengumpulan data berbentuk angka yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan. Lokasi pelaksanaan penelitian ini di PT Herbivor Satu Nusa. Menurut Sugiyono (2015: 14) mengatakan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian kausal komparatif. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara variabel independen yang menggunakan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, variabel dependen yang menggunakan kinerja karyawan, dan variabel intervening menggunakan motivasi kerja. Karakteristik penelitian ini berkaitan dari sebab dan akibat antara variabel satu dengan variabel lainnya.

#### **Gambaran dari Populasi Penelitian**

Dalam penelitian, suatu objek merupakan unsur utama yang tidak terpisahkan. Menurut Sugiyono (2016: 80) populasi adalah objek penelitian adalah tujuan ilmiah untuk mengumpulkan data untuk tujuan tertentu dan menggunakannya pada sesuatu yang objektif, valid dan dapat diandalkan pada variabel tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Herbivor Satu Nusa yang berjumlah sebanyak 50 karyawan.

### Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan objek atau subjek dalam suatu penelitian yang digunakan mewakili keseluruhan dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017: 85), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel, hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua populasi dijadikan sampel. Berdasarkan penjelasan diatas, maka yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh dari populasi yang diambil, yaitu seluruh karyawan PT Herbivor Satu Nusa yang berjumlah 50 karyawan.

### Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer, yang dimana peneliti mendapatkan data responden melalui sebar kuesioner yang kemudian diisi oleh responden sebagai bentuk jawaban. Sumber data yang digunakan oleh peneliti diperoleh langsung dari karyawan PT Herbivor Satu Nusa. Pemberian skor dalam penelitian ini diukur menggunakan skala *Likert* 5 (Lima) poin dengan format:

Tabel 1  
Skala *Likert*

Alternatif	Bobot
Sangat Setuju(SS)	5
Setuju(S)	4
Netral(N)	3
Tidak Setuju(TS)	2
Sangat Tidak Setuju(STS)	1

Sumber: Morissan (2014:89)

### Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019: 68). Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening.

### Variabel Independen Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin dalam memberikan arahan kepada bawahannya yang bersifat terbuka serta mampu menumbuhkan rasa optimisme dalam diri karyawan saat menjalankan pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Herbivor Satu Nusa.

Untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional merujuk pada penelitian Kharis, I (2015) menyatakan ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional, sebagai berikut; (a) Kharisma, (b) Motivasi Inspiratif, (c) Stimulasi Intelektual, (d) Perhatian yang Individual.

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan aspek penting dalam pembentukan karakter individu pada PT Herbivor Satu Nusa, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Untuk mengukur Lingkungan Kerja merujuk pada penelitian Sedarmayanti (2015) menyatakan ada beberapa indikator lingkungan kerja, yaitu; (a) Penerangan, (b)

Suhu Udara, (c) Suara Bising, (d) Penggunaan Warna, (e) Ruang Gerak yang diperlukan, (f) Kemampuan Bekerja, (g) Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya.

### **Variabel Dependen Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2016: 172) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan, PT Herbivor Satu Nusa perlu adanya indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mengukur Kinerja Karyawan merujuk pada penelitian Miner (dalam Edison, 2016) menyatakan untuk mencapai atau menilai kinerja, ada indikator yang menjadi tolak ukur, yaitu: (a) Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan (b) Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, (c) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/ jam kerja hilang, (d) Bekerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

### **Variabel Intervening Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis karyawan PT Herbivor Satu Nusa guna mengerahkan kemampuan dan meningkatkan usahanya serta gigih dalam menghadapi suatu masalah. Untuk mengukur Motivasi Kerja merujuk pada penelitian Maslow (dalam Hosnowati, 2016) indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja, sebagai berikut; (a) Kebutuhan Fisiologis, (b) Kebutuhan Keselamatan, (c) Kebutuhan Sosial, (d) Kebutuhan akan Penghargaan, (e) Aktualisasi Diri.

## **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel. Analisis deskriptif untuk variabel dalam penelitian ini yaitu, Kepemimpinan Transformasional (KT), Lingkungan Kerja (LK), Motivasi Kerja (MK), dan Kinerja Karyawan (KK). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2018: 93) skala Likert adalah skala dengan indikator sikap pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial yang terukur. Untuk menentukan rata-rata jenis respon responden dengan menggunakan skor interval, rumus skoringnya adalah sebagai berikut: Interval Kelas =  $\frac{n(5-1)}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{4}{5} = 0,8$

**Tabel 2**  
**Interval Kelas**

Interval	Nilai	Kategori
$4,20 < x \leq 5,00$	5	Sangat Setuju
$3,40 < x \leq 4,20$	4	Setuju
$2,60 < x \leq 3,40$	3	Netral
$1,80 < x \leq 2,60$	2	Tidak Setuju
$1,00 < x \leq 1,80$	1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiyono (2014:134)

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan suatu proses pengolahan data yang berfungsi merumuskan masalah dalam suatu penelitian dan digunakan untuk membuktikan uji hipotesis. Data dalam penelitian ini diolah menggunakan aplikasi statistis yang dikenal dengan nama *Partial Least Square* (PLS). Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2011: 55) PLS nantinya menghasilkan hasil yang lebih kokoh tanpa mengubah kembali sampel dari populasi.

### Uji Instrumen Penelitian Outer Model

Model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji *outer model* bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji *outer model* ini menggunakan bantuan prosedur *PLS Algorithm*. Tahap analisis pada *outer model* diukur menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas.

### Uji Validitas

Menurut Jogiyanto (2011:70) uji validitas digunakan untuk menunjukkan kemampuan instrumen secara menyeluruh dan mendasar pada indikator-indikator yang telah disusun bahwa data tersebut bisa dikatakan valid atau tidak. Dalam metode analisis terdapat 3 pengujian, yaitu Validitas Konvergen (*Konvergen Validity*), Validitas Diskriminan (*Diskriminan Validity*), dan AVE (*Average Variance Extracted*).

### Uji Validitas Konvergen

Menurut Jogiyanto (2011:70) menjelaskan bahwa uji validitas konvergen merupakan suatu uji yang berkaitan dengan pengukuran variabel yang berkorelasi dengan nilai besar. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $\geq 0,7$  dengan konstruk yang ingin Namun demikian, pada riset tahap pengembangan skala, loading 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 3**  
**Hasil Outer Loading**

Indikator	Kepemimpinan Transformasional(KT)	LingkunganKerja (LK)	Motivasi Kerja (MK)	Kinerja Karyawan(KK)	Keterangan
KT1	0,840				Valid
KT2	0,854				Valid
KT3	0,863				Valid
KT4	0,843				Valid
LK1		0,887			Valid
LK2		0,719			Valid
LK3		0,746			Valid

LK4	0,723	Valid
LK5	0,877	Valid
LK6	0,813	Valid
LK7	0,907	Valid
MK1	0,923	Valid
MK2	0,896	Valid
MK3	0,767	Valid
MK4	0,734	Valid
MK5	0,744	Valid
KK1	0,705	Valid
KK2	0,878	Valid
KK3	0,839	Valid
KK4	0,753	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan *SmartPLS* menunjukkan bahwa indikator-indikator yang tertulis dalam tabel 3 yang meliputi Kepemimpinan Transformasional (KT), Lingkungan Kerja (LK), Motivasi Kerja (MK), dan Kinerja Karyawan (KK) seluruhnya telah memenuhi syarat *Loading Factor*  $\geq 0,7$ , sehingga data penelitian ini telah valid.

### Uji Validitas Diskriminan

Pada pengujian validitas diskriminan ini dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cross loading* dimana pada perhitungan *cross loading* menggunakan *SmartPLS* 3.0, apabila indikator setiap variabel yang digunakan harus memiliki nilai  $\geq 0,7$ .

Tabel 4  
Hasil *Cross Loading*

Indikator	Kepemimpinan Transformasional (KT)	Lingkungan Kerja (LK)	Motivasi Kerja (MK)	Kinerja Karyawan (KK)	Keterangan
KT1	0,840	0,399	0,321	0,839	Valid
KT2	0,854	0,557	0,464	0,847	Valid
KT3	0,863	0,556	0,412	0,726	Valid
KT4	0,843	0,720	0,557	0,737	Valid
LK1	0,530	0,887	0,867	0,654	Valid
LK2	0,857	0,719	0,565	0,758	Valid
LK3	0,381	0,746	0,767	0,472	Valid
LK4	0,457	0,723	0,752	0,511	Valid
LK5	0,616	0,877	0,816	0,714	Valid
LK6	0,371	0,813	0,742	0,476	Valid
LK7	0,526	0,907	0,869	0,641	Valid
MK1	0,525	0,902	0,923	0,680	Valid
MK2	0,434	0,864	0,896	0,595	Valid
MK3	0,381	0,746	0,767	0,472	Valid
MK4	0,393	0,642	0,734	0,516	Valid
MK5	0,365	0,686	0,744	0,461	Valid
KK1	0,551	0,916	0,922	0,705	Valid
KK2	0,870	0,560	0,488	0,878	Valid
KK3	0,840	0,399	0,321	0,839	Valid
KK4	0,663	0,556	0,471	0,753	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Dari hasil *cross loading* pada tabel 4 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity*

yang baik, dimana indikator pada blok indikator kontrak tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya. Pengujian validitas diskriminan diukur dengan membandingkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lain dalam model. Kriteria nilai AVE untuk dinyatakan dapat diterima dan valid adalah  $\geq 0,5$ .

### Average Variance Extracted (AVE)

AVE (*Average Variance Extracted*) digunakan sebagai bentuk pengujian untuk mendukung atas dilakukannya uji validitas diskriminan yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga nantinya uji validitas diskriminan dinyatakan sepenuhnya valid jika sudah melauhi pengujian AVE (*Average Variance Extracted*). Kriteria nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang dinyatakan valid nilainya sebesar  $\geq 0,5$ .

Tabel 5

Variabel	Hasil Average Variance Extracted	
	(Average Variance Extracted)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,723	Valid
Lingkungan Kerja	0,635	Valid
Motivasi Kerja	0,662	Valid
Kinerja Karyawan	0,667	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Berdasarkan pada tabel 5 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk masing-masing variabel Kepemimpinan Transformasional (KT), Lingkungan Kerja (LK), Motivasi Kerja (MK), dan Kinerja Karyawan (KK) yang diuji memiliki nilai sebesar  $\geq 0,5$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria *discriminant validity* yang diukur oleh uji AVE.

### Uji Reliabilitas

Pengukuran uji realibility pada penelitian ini menggunakan nilai *composite reliability*. Nilai yang telah ditentukan untuk mendapatkan reliabilitas yang diterima adalah  $\geq 0,7$ . Maka hasil untuk *composite reliability* sesuai dengan ketentuan yaitu  $\geq 0,7$  sehingga semua variabel yang diujikan memenuhi reliabilitas dan diterima.

### Composite Reliability

*Composite Reliability* adalah kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik berdasarkan skor *composite reliability*. Menurut Hair, *et.al.*, (2014) menyatakan bahwa nilai *composite reliability* harus  $\geq 0,7$ . Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$ .

Tabel 6

Variabel	Hasil Composite Reliability	
	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,913	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,931	Reliabel
Motivasi Kerja	0,908	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,873	Reliabel

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Berdasarkan dari tabel 6 setiap variabel Kepemimpinan Transformasional (KT), Lingkungan Kerja (LK), Motivasi Kerja (MK), dan Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai *Composite Reliability*  $\geq 0,7$ , sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Hasil dari pengujian *Composite Reliability* yang sudah dilakukan tentunya perlu didukung dengan pengujian *Cronbach Alpha* untuk menentukan variabel yang digunakan reliabel sepenuhnya atau tidak.

### Cronbach Alpha

Kriteria nilai *Cronbach Alpha* yang dinyatakan reliabel yaitu sebesar  $\geq 0,6$ , jika nilai *Cronbach Alpha*  $< 0,6$ , maka dinyatakan tidak reliabel. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* merupakan pengujian yang saling berkaitan dan tidak terpisahkan terutama terkait dengan pengujian reliabilitas dalam metode analisis data PLS.

Tabel 7  
Hasil *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,872	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,913	Reliabel
Motivasi Kerja	0,873	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,806	Reliabel

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Berdasarkan dari tabel 7 setiap variabel Kepemimpinan Transformasional (KT), Lingkungan Kerja (LK), Motivasi Kerja (MK), dan Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,6$ , sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### Inner Model

Model struktural atau *inner model* bertujuan memprediksi hubungan sebab-akibat antar variabel laten. Model struktural menggambarkan hubungan sebab-akibat antar variabel laten berdasarkan substansi teori.

### Pengujian Model Struktural

Model struktural atau *inner model* bertujuan memprediksi hubungan sebab-akibat antar variabel laten. Model struktural menggambarkan hubungan sebab-akibat antar variabel laten berdasarkan substansi teori.

### Pengujian Model Struktural Pengaruh Langsung

Pengujian ini menggunakan *original sample* sebagai acuan untuk pengaruh secara langsung antara variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen, sehingga dapat diketahui adanya pengaruh positif atau negatif.

Tabel 8  
Hasil *Original Sample*

Variabel	<i>Original Sample</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,881	Positif
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	-0,391	Negatif

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Berdasarkan tabel 8 menunjukkan arah hubungan antar variabel pada *Inner Model*, sehingga:

- a. Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan besaran nilai pengaruh langsung sebesar 0,881. Hal ini memiliki arti bahwa jika Kepemimpinan Transformasional mengalami peningkatan, maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat.
- b. Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan dengan besaran nilai pengaruh langsung sebesar -0,391. Hal ini memiliki arti bahwa jika Lingkungan Kerja mengalami penurunan, maka Kinerja Karyawan tidak akan terpengaruh.

### Pengujian Model Struktural Tidak Langsung

Merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar nilai pengaruh antar variabel multi jalur. Kriteria nilai *original sample* pengaruh tidak langsung antar variabel multi jalur.

**Tabel 9**  
Hasil *Original Sample*

Variabel	<i>Original Sample</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	-0,110	Negatif
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,632	Positif

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Berdasarkan tabel 9 besaran nilai pengaruh tidak langsung antar variabel multi jalur tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja mempunyai pengaruh negatif dengan besaran nilai pengaruh tidak langsung sebesar -0,110. Hal tersebut membuktikan bahwa jika Kepemimpinan Transformasional mengalami penurunan, maka tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja.
- b. Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif dengan besaran nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,632. Hal tersebut membuktikan bahwa jika Lingkungan Kerja mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan Motivasi Kerja dengan didukung juga meningkatnya Kinerja Karyawan.

### Pengujian R-Square

Uji *R-Square* berfungsi untuk mengukur variabel independen terhadap variabel intervening dan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen. Kriteria nilai *R-Square* dikatakan lemah apabila nilai  $R-Square \geq 0,25 \times < 0,5$ , dan kriteria nilai *R-Square* dikatakan moderat jika nilai  $R-Square \geq 0,5 \times$

$< 0,75$ , serta nilai kriteria *R-Square* dikatakan kuat jika nilai  $R-Square \geq 0,75$ .

**Tabel 10**  
Hasil *R-Square*

Variabel	<i>Original Sample</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,922	Kuat
Motivasi Kerja	0,920	Kuat

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Setelah dilakukan pengujian dengan *SmartPLS* ditemukan bahwa Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,922 yang termasuk dalam kategori “Kuat” dengan range nilai  $\geq 0,75$  yang artinya Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Lingkungan Kerja (LK) mampu menjelaskan hubungannya dengan Kinerja Karyawan (KK) sebesar 92,2%.

Sedangkan Motivasi Kerja (MK) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,920 yang termasuk dalam kategori “Kuat” dengan range nilai  $\geq 0,75$  yang artinya Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Lingkungan Kerja (LK) mampu menjelaskan hubungannya dengan Motivasi Kerja (MK) sebesar 92%.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel mempunyai pengaruh langsung atau tidak langsung. Untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja secara sendiri – sendiri, maka digunakan uji t dengan tingkat signifikansi *P- Value*  $0.000 < \alpha = 0,05$  (5%).

Tabel 11  
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	<i>P-Value</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0.000	Signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0.044	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.003	Signifikan
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.002	Signifikan

Sumber: Data Primer, Diolah 2023

Berdasarkan tabel 11 pada hasil uji hipotesis yang sudah dilakukan, maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena nilai signifikansi *P-Value*  $0.000 < \alpha = 0,05$  (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (**H1 diterima**).
- Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karena nilai signifikansi *P-Value*  $0.044 < \alpha = 0,05$  (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (**H2 diterima**).
- Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja karena nilai signifikansi *P-Value*  $0.003 < \alpha = 0,05$  (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (**H3 diterima**).
- Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja karena nilai signifikansi *P-Value*  $0.002 < \alpha = 0,05$  (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (**H4 diterima**).

### Pembahasan

#### Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hal ini membuktikan bahwa pimpinan dari PT Herbivor Satu Nusa dapat memberikan arahan dan dukungan kepada karyawannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan memperhatikan dan menghargai karyawannya. Selain itu pimpinan juga tidak membedakan karyawannya, dimana semuanya mendapatkan perhatian yang sama. Dengan demikian, adanya sikap kepemimpinan transformasional yang baik, dapat menumbuhkan motivasi kerja yang besar bagi karyawan.

Terdapat *loading factor* Kepemimpinan Transformasional yang terbesar pertama yaitu pada indikator KT3 sebesar 0,863 yaitu pemimpin mampu mendorong kecerdasan,

rasionalitas dan penyelesaian masalah. Kedua, pada indikator KT2 sebesar 0,854 yaitu pemimpin mampu memberikan support dan menginspirasi karyawannya untuk dapat memberikan kinerja yang baik di dalam dan di luar kantor. Ketiga, pada indikator KT4 sebesar 0,843 yaitu pemimpin selalu memperhatikan dan memperlakukan karyawannya secara individual. Keempat, pada indikator KT1 sebesar 0,840 yaitu pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

Penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Supartini (2017) dan Nevi (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja di PT Herbivor Satu Nusa ini dirasa nyaman oleh karyawannya, dimana lingkungan kerja disini dapat meningkatkan konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan kondisi tersebut dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Adanya lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang baik dapat memberikan dukungan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini menguatkan pandangan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Terdapat *loading factor* Lingkungan Kerja yang terbesar pertama yaitu pada indikator LK7 sebesar 0,907 yaitu hubungan atau interaksi antar karyawan terjalin dengan baik dan dapat mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan.. Kedua, pada indikator LK1 sebesar 0,887 yaitu penerangan cahaya di tempat kerja sangat baik. Ketiga, pada indikator LK5 sebesar 0,877 yaitu perusahaan memiliki ruang gerak yang cukup luas, sehingga membuat karyawannya nyaman dalam bekerja. Keempat, pada indikator LK6 sebesar 0,813 yaitu karyawan memiliki kemampuan kerja yang baik karena lingkungan kerja yang nyaman. Kelima, pada indikator LK3 yaitu lingkungan kerja dalam perusahaan jauh dari kebisingan, sehingga dapat menciptakan kenyamanan terhadap karyawan. Keenam, pada indikator LK4 sebesar 0,723 yaitu penggunaan warna ruangan perusahaan mampu menciptakan keindahan, sehingga membuat karyawan merasa tenang dan bahagia. Ketujuh, pada indikator 0,719 yaitu perusahaan memiliki suhu udara yang baik.

Penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Yuliana (2016) dan Nova, *et.al.*, (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai peran dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Herbivor Satu Nusa. Dimana ketika seorang pimpinan mempunyai sikap yang baik dan dapat memberikan contoh atau menginspirasi kepada karyawannya, nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Dari sikap tersebut, dapat memotivasi kerja dan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang maksimal. Hal ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Terdapat *loading factor* Motivasi Kerja yang terbesar pertama yaitu pada indikator MK1 sebesar 0,923 yaitu perusahaan mampu memberikan kebutuhan fisiologis karyawannya untuk bisa memenuhi kebutuhan hidup dengan baik. Kedua, pada indikator MK2 yaitu perusahaan mampu memberikan kebutuhan akan rasa aman atau disebut kebutuhan

keselamatan. Ketiga, pada indikator MK3 sebesar 0,767 yaitu karyawan mendapatkan kebutuhan sosialnya dengan baik untuk kelangsungan hidupnya. Keempat, pada indikator MK5 sebesar 0,744 yaitu karyawan mampu mencapai aktualisasi diri untuk mencapai tujuannya. Kelima, pada indikator MK4 sebesar 0,734 yaitu karyawan mendapatkan hak dan kewajiban untuk meraih penghargaan atau mempertahankan pengakuan dari orang lain.

Penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Bana (2016), Evi (2015), dan Novianti (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan.

### **Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai peran dalam mempengaruhi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Herbivor Satu Nusa. Apabila lingkungan kerjanya bersih, nyaman, rekan kerjanya rajin, dapat berbagi pemikiran, hal ini dapat mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga kinerja kerjanya meningkat, karena termotivasi untuk melakukan hal yang sama dengan rekan kerjanya. Adanya lingkungan kerja yang baik, dapat memotivasi kerja dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kerjanya. Hal ini menguatkan pandangan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja

Terdapat *loading factor* Kinerja Karyawan yang terbesar pertama yaitu pada indikator KK2 sebesar 0,878 yaitu karyawan mencapai jumlah pekerjaan telah mencapai target. Kedua, pada indikator KK3 sebesar 0,839 yaitu penggunaan waktu dalam bekerja terealisasi dengan efektif. Ketiga, pada indikator KK4 sebesar 0,753 yaitu karyawan mampu bekerja sama dengan baik. Keempat, pada indikator KK1 sebesar 0,705 yaitu karyawan mampu bekerja dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Moulana, *et.al.*, (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pengujian yang telah dilakukan peneliti untuk membuktikan kebenaran hipotesis pada penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu: (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Herbivor Satu Nusa. Pimpinan dari PT Herbivor Satu Nusa dapat memberikan arahan dan dukungan kepada kerjanya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga mampu menumbuhkan optimisme dalam pribadi karyawan yang dapat meningkatkan mutu kerjanya. (2) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Herbivor Satu Nusa. Lingkungan kerja di PT Herbivor Satu Nusa ini dirasa nyaman oleh kerjanya. Lingkungan kerja dapat meningkatkan konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan kondisi tersebut dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Herbivor Satu Nusa. Pimpinan pada PT Herbivor Satu Nusa mempunyai sikap yang baik dan dapat memberikan contoh atau menginspirasi kepada kerjanya, sehingga dapat meningkatkan kinerja kerjanya. (4) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Herbivor Satu Nusa. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, dapat

memotivasi kerja dan mendorong karyawan PT Herbivor Satu Nusa untuk meningkatkan kinerjanya.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari instrumen kuesioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen kuesioner secara tertulis tanpa dilengkapi dengan wawancara atau *interview*.

### Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti ingin menyampaikan saran yang harapannya dapat bermanfaat untuk kedepannya, yaitu: (1) Bagi PT Herbivor Satu Nusa diharapkan agar pimpinan PT Herbivor Satu Nusa dapat menjaga dan meningkatkan jiwa kepemimpinan transformasional dengan baik dan bijaksana, sehingga karyawan mendapatkan contoh panutan dan masukan sesuai yang mereka harapkan. (2) Bagi PT Herbivor Satu Nusa diharapkan agar PT Herbivor Satu Nusa dapat memelihara dan mengembangkan lingkungan kerja perusahaan, agar terciptanya kenyamanan terhadap karyawan yang akan menumbuhkan motivasi karyawan dalam bekerja serta dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan yang akan berdampak bagi kemajuan perusahaan. (3) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Herbivor Satu Nusa dengan memperbesar ukuran sampel.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amin, W., dan J. Suryono. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai. 1(1).
- Alhifni., dan Anas. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*. 1(1).
- Arianto., dan D.A. Nugroho. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak. *Jurnal Economia*. 9.(2): 191-200.
- Bana, A., 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan - Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3(1).
- Bana, A. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam), Kota Kendari). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3(1).
- 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).
- Magdalena, C. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. 3(1): 113-132.
- Khasanah, N.L. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

- dengan Employee Engagement sebagai Variabel Pemediasi Studi di BPRS Yogyakarta el-Ghiroh. 17(2).
- Nitisemito, A. 1992. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia: Jakarta. Nitisemito, A. 2002. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Puspitasari., dan F. Ayu. 2018. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Hasanuddin. *Journal Of Applied Busines And Entrepreneurship*. 1(3).
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta: Bandung.
- Afandi., Idham dan D. Rahmayanti. 2014. "Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan. Studi kasus operator welding 1a, pt. xyz motor". Padang. Universitas Andalas. *Jurnal optimasi sitemindustri*. 1(3).
- Ghozali, I. 2006. Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan *Partial Least Square*.
- Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Anikmah. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan.