

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA,  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)  
DAOP IV SEMARANG**

**Beni Sanjaya, Sudharto P. Hadi**  
**Departemen Administrasi Bisnis FISIP Univ. Diponegoro Semarang**  
E-mail: [benisanjaya2211@gmail.com](mailto:benisanjaya2211@gmail.com)

***Abstract:** Human resource is one important aspect in running a company. This is because human resource can find new ideas transformed into actions so that organizational goals can be achieved. The company expects high employee performance, but in reality the employee performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang is considered low, evidenced by the problem of lack of discipline in work, lack of work motivation, mistakes in working so it is less effective and efficient at work. This is certainly a significant problem for the company they are dealing with will hamper the achievement of company goals. This study aims to identify the effect of leadership, work environment and organizational commitment on the performance of employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. The type of research used was explanatory research, samples taken are 95 respondents with the criteria of the employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, had worked at least 1 year and were pleased to be interviewed and filled out the questionnaire. The sampling technique used was cluster sampling and the data collection technique used was a questionnaire. This study consisted of 4 variables, 22 indicators and 4 hypotheses. The analytical tool used is SPSS 16.0 for windows with validity test, reliability test, correlation coefficient test, determination coefficient, simple and multiple regression analysis and significance test (t test and F test).*

*Based on the results of the analysis it can be concluded that leadership, work environment, and organizational commitment affect the performance of employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang proven through multiple regression testing resulting in regression values of 0.013, 0.117 and 0.290. The advice given to the company is to improve the leadership of each manager by giving training and improving the physical work environment in the company PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang.*

**Keywords:** *Leadership, Work Environment, Organizational Commitment, Employee Performance*

**Abstrak:** Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting dalam menjalankan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dapat menemukan ide-ide baru yang kemudian di transformasikan kedalam suatu tindakan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini perusahaan mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi, namun pada kenyataannya kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang dikatakan rendah, dibuktikan dengan permasalahan kurangnya disiplin dalam bekerja, kurangnya motivasi kerja, kesalahan dalam bekerja sehingga kurang efektif dan efisien dalam bekerja. Hal ini tentu menjadi permasalahan yang berarti bagi perusahaan jika tidak ditindak lanjuti akan menghambat dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. Tipe penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, sampel yang diambil sebanyak 95 responden

dengan kriteria karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, telah bekerja minimal 1 tahun dan berkeinginan untuk diwawancarai dan mengisi kuisioner. Teknik sampling yang digunakan adalah cluster sampling dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner. Penelitian ini terdiri dari 4 variabel, 22 indikator dan 4 hipotesis. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS 16.0 *for windows* dengan dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien korelasi, koefisien determinasi, analisis regresi sederhana dan berganda dan uji signifikansi (Uji t dan uji F).

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang terbukti melalui pengujian regresi berganda menghasilkan nilai regresi sebesar 0,013, 0,117 dan 0,290. Adapun saran yang diberikan kepada perusahaan adalah memperbaiki dalam hal kepemimpinan dari tiap managernya dengan cara memberikan pelatihan dan memperbaiki lingkungan kerja fisik yang ada di perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang.

***Kata Kunci : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan***

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting dalam menjalankan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dapat menemukan ide-ide baru yang kemudian di transformasikan kedalam suatu tindakan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan, menurut Silalahi (2013:408) kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka tingkat produktifitas perusahaan akan semakin meningkat pula. Dalam hal ini manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan di era yang semakin kompetitif ini menjadi masalah utama di dalam manajemen sumber daya manusia (Syamsul, Masharyono, Trianda dan Sumiyati. 2016: 120) hal ini dikarenakan perusahaan dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien guna mempertahankan hidup dan pertumbuhan perekonomian perusahaan. Faktanya saat ini permasalahan kinerja karyawan masih banyak ditemukan di perusahaan swasta maupun perusahaan publik. Hal tersebut juga terjadi pada perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, perusahaan ini mengalami beberapa masalah dalam hal kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Fenomena masalah yang terjadi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang yaitu kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang masih terdapat permasalahan seperti kurangnya keterbukaan antara pimpinan dalam hal ini manajer divisi terhadap bawahan, dan adanya mutasi kepemimpinan yang begitu cepat dalam divisi sehingga tidak efektif, selain itu faktor lain lingkungan kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang memiliki permasalahan yaitu lingkungan kerja yang tidak nyaman, kotor, sempit, tidak rapi, peralatan dan perlengkapan kerja tidak lengkap, akan mempengaruhi kesalahan karyawan. Serta kecendrungan karyawan keluar terus meningkat setiap tahunnya di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang.

## **RUMUSAN MASALAH**

Kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang masih belum optimal. Dilihat

dari penilaian kinerja karyawan indikator hasil kerja dan penilaian kinerja karyawan indikator perilaku kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang tahun 2016-2018. Dimana indikator hasil kerja yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja dan keterampilan mengalami penurunan tiap tahunnya. Masalah besar yang terjadi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang akan terus bertambah dan jika dibiarkan begitu saja dan tidak di indahkan maka PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang akan merasakan dampak negatif dari penurunan kinerja karyawan ini sehingga tidak dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Berdasarkan permasalahan yang terjadi, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang?
2. Adakah pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang?
3. Adakah pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang?
4. Adakah pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang?

## **KERANGKA TEORI**

Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2013:8) berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalam nya dan dengan mengembangkan kapasitas tim dan kontribusi individu. Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitalaya, 2006:155 mengemukakan kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik dan ekstrinsik. Uraian faktor-faktor tersebut adalah faktor kepemimpinan, faktor lingkungan kerja dan faktor personal yaitu komitmen organisasi.

### **Kepemimpinan**

Menuurut Veithzal Rivai, (2013) Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **Lingkungan Kerja**

Menurut Mardiana, (2005:15) Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Mowdays, Porter, dan Steers (1928:186) Komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo, (2007:7). Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan startegis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan

kontribusi pada ekonomi.

## HIPOTESIS

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan. Belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2010).

Berdasarkan uraian teori yang telah dipaparkan di pembahasan sebelumnya, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah explanatory research, penelitian eksplanatori atau eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, telah bekerja minimal 1 tahun. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015: 116). Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan skala likert sehingga terpilih sebanyak 95 responden orang untuk menjadi sampel karena populasinya sudah diketahui jumlahnya sebanyak 1887 karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berikut disajikan tabel hasil perhitungan korelasi antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1

Koefisien Korelasi variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.310 <sup>a</sup>	.096	.087	1.84131

a. Predictors: (Constant), K\_TOTAL

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui nilai koefisien korelasi atau tingkat keeratan hubungan antara variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,310. Dengan demikian hasil uji tersebut menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah lemah, karena terletak pada interval 0,20 - 0,399.

Berikut disajikan tabel hasil perhitungan korelasi antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Tabel 2  
Koefisien Korelasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 <sup>a</sup>	.152	.143	1.78348

a. Predictors: (Constant), LK\_TOTAL

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui nilai koefisien korelasi atau tingkat keeratan hubungan antara variabel lingkungan kerja (X2) dan variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,390. Dengan demikian hasil uji tersebut menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel lingkungan kerja dan variabel kinerja karyawan adalah lemah, karena terletak pada interval 0,20 – 0,399.

Berikut disajikan tabel hasil perhitungan korelasi antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Tabel 3  
Koefisien Korelasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 <sup>a</sup>	.171	.162	1.76325

a. Predictors: (Constant), KO\_TOTAL

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui nilai koefisien korelasi atau tingkat keeratan hubungan antara variabel komitmen organisasi (X3) dan variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,414. Dengan demikian hasil uji tersebut menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja karyawan adalah sedang, karena terletak pada interval 0,40 – 0,599.

**Analisis Regresi**

**Regresi Linear Sederhana**

Tabel hasil perhitungan regresi linear sederhana antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4  
Koefisien Regresi Linear Sederhana Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.444	1.563		7.323	.000
K_TOTAL	.125	.040	.310	3.147	.002

a. Dependent Variable: KK\_TOTAL

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4, diketahui nilai sig. adalah  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (X1) adalah sebesar 0,125 dan nilai konstantanya adalah 11,444.

### Regresi Linear Sederhana

Tabel 5  
Koefisien Regresi Linear Sederhana Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.395	1.221		9.333	.000
LK_TOTAL	.210	.051	.390	4.085	.000

a. Dependent Variable: KK\_TOTAL

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2019.

Berdasarkan pada tabel 5 di atas, diketahui nilai sig. adalah  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya ada pengaruh antara lingkungan kerja (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Koefisien regresi untuk variabel lingkungan kerja (X2) adalah sebesar 0,210 dan nilai konstantanya adalah 11,395.

## Regresi Linear Sederhana

Tabel 6  
Koefisien Regresi Linear Sederhana Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.835	1.266		8.560	.000
	KO_TOTAL	.435	.099	.414	4.384	.000

a. Dependent Variable: KK\_TOTAL

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2019.

Berdasarkan pada tabel 6 di atas, diketahui nilai sig. adalah  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya ada pengaruh antara komitmen organisasi (X3) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Koefisien regresi untuk variabel komitmen organisasi (X3) adalah sebesar 0,435 dan nilai konstantanya adalah 10,835.

## Regresi Linear Berganda

Tabel 7  
Koefisien Regresi Linear Berganda Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.400	1.586		5.928	.000
	K_TOTAL	.013	.049	.032	.263	.793
	LK_TOTAL	.117	.067	.218	1.751	.083
	KO_TOTAL	.290	.123	.276	2.358	.021

a. Dependent Variable: KK\_TOTAL

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2019.

Berdasarkan tabel 7 dari hasil pengujian diperoleh bahwa nilai konstanta sebesar 9.400 mempunyai arti bahwa tanpa adanya pengaruh dari variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi maka besarnya penilaian terhadap variabel kinerja karyawan penggunaan adalah sebesar 9.400. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,013,

variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,117, dan variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,290.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji t

Berdasarkan tabel 4, nilai t hitung variabel kepemimpinan yaitu 3,147 dan nilai t tabel (DF= 95-2; satu sisi/0.05) maka diperoleh t hitung (3,147) > t tabel (1,986) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 5, nilai t hitung variabel lingkungan kerja yaitu 4,085 dan nilai t tabel (DF=95-2; satu sisi/0.05) maka diperoleh t hitung (4,085) > t tabel (1,986) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel 6, nilai t hitung variabel komitmen organisasi yaitu 4,384 dan nilai t tabel (DF=95-2; satu sisi/0.05) maka diperoleh t hitung (4,384) > t tabel (1,986) sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

#### Uji F

Tabel 8

Uji F Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.010	3	24.337	8.028	.000 <sup>a</sup>
	Residual	275.874	91	3.032		
	Total	348.884	94			

a. Predictors: (Constant), KO\_TOTAL, K\_TOTAL, LK\_TOTAL

b. Dependent Variable: KK\_TOTAL

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2019.

Berdasarkan pada tabel 8 bahwa diketahui nilai F hitung 8,028. Dengan demikian dapat diperoleh kesimpulan bahwa nilai F hitung (8,028) > F tabel (3,907), maka dapat diartikan terdapat pengaruh positif kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang.

### PEMBAHASAN

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, ini dibuktikan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang rendah terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,310. Ada pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, dengan persamaan regresi  $Y = 11,444 + 0,125 X_1$  yang berarti jika kepemimpinan naik kearah positif maka kinerja karyawan juga akan meningkat kearah positif. Dengan nilai koefisien determinasinya sebesar 0,096 atau 9,6%. Hal ini berarti sebanyak 9,6% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan. Dan dari uji t didapati pengaruh dari kepemimpinan adalah sebesar t hitung (3,147)



> t tabel (1,986) terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, Sehingga hipotesis pertama yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang” diterima. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan ini dibuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang rendah terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,390. Ada pengaruh antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, dengan persamaan regresi  $Y = 11,395 + 0,210 X_2$  yang berarti jika lingkungan kerja naik kearah positif maka kinerja karyawan juga akan meningkat kearah positif. Dengan nilai koefisien determinasinya sebesar 0.152 atau 15,2%. Hal ini berarti sebanyak 15,2% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja. Dan dari uji t didapati pengaruh dari lingkungan kerja adalah sebesar, t hitung (4,085) > t tabel (1,986) terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. Sehingga hipotesis kedua yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang” diterima. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan ini dibuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang sedang terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,414. Ada pengaruh antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dengan persamaan regresi  $Y = 10,835 + 0,435 X_3$  yang berarti jika komitmen organisasi naik kearah positif maka kinerja karyawan juga akan meningkat kearah positif. Dengan nilai koefisien determinasinya sebesar 0.171 atau 17,1%. Hal ini berarti sebanyak 17,1% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi. Dan dari uji t didapati pengaruh dari komitmen organisasi adalah sebesar, t hitung (4,384) > t tabel (1,986) terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. Sehingga hipotesis ketiga yang berbunyi “Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang” diterima. Hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian secara simultan keseluruhan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang sangat sedang terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,457. Ada pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 9,400 + 0,013 X_1 + 0,117 X_2 + 0,290 X_3$  yang berarti jika kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama naik kearah positif maka kinerja karyawan juga akan meningkat kearah positif. Didapati kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 20,9%. Dan dari uji F didapati kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama adalah sebesar F hitung (8,028) > F tabel (3,097) yang berarti bahwa hipotesis keempat “Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT.MM.F” diterima.

## **PENUTUP**

Variabel kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dijalankan, maka semakin memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, hasil koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan (X1)

dan variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,310 yang artinya tingkat keeratan hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu lemah. Jika variabel kepemimpinan memiliki hubungan yang lemah dengan variabel kinerja karyawan, itu berarti variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila terjadi perubahan pada variabel kepemimpinan maka akan terjadi perubahan juga pada variabel kinerja karyawan. Sedangkan hasil koefisien determinasi memperoleh nilai sebesar 9,6% nilai tersebut merupakan kontribusi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan sisanya sebesar 90,4% memberikan pengaruh pada kinerja karyawan diluar variabel kepemimpinan.

Variabel lingkungan kerja (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, maka semakin memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, hasil koefisien korelasi antara variabel lingkungan kerja (X2) dan variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,390 yang artinya tingkat keeratan hubungan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu lemah. Jika variabel lingkungan kerja memiliki hubungan yang lemah dengan variabel kinerja karyawan, itu berarti variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila terjadi perubahan pada variabel lingkungan kerja maka akan terjadi perubahan juga pada variabel kinerja karyawan. Sedangkan hasil koefisien determinasi memperoleh nilai sebesar 15,2% dimana nilai tersebut merupakan kontribusi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 84,8% dipengaruhi variabel lain selain lingkungan kerja

Variabel lingkungan kerja (X3) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang, maka semakin memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, hasil koefisien korelasi antara variabel komitmen organisasi (X3) dan variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,414 yang artinya tingkat keeratan hubungan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu sedang. Jika variabel komitmen organisasi memiliki hubungan yang sedang dengan variabel kinerja karyawan, itu berarti variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila terjadi perubahan pada variabel komitmen organisasi maka akan terjadi perubahan juga pada variabel kinerja karyawan. Sedangkan hasil koefisien determinasi memperoleh nilai sebesar 17,1% dimana nilai tersebut merupakan kontribusi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 82,9% dipengaruhi variabel lain selain komitmen organisas

Variabel kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) dan komitmen organisasi (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persro) Daop IV Semarang, tingkat keeratan hubungannya dengan koefisien korelasi berganda yaitu sebesar 0,457, artinya tingkat keeratan hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu berpengaruh sedang. Selain itu koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,029 atau jika dipersentasekan menjadi 20,9% dimana nilai tersebut merupakan kontribusi pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 79,1% berasal dari variabel lain diluar kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi termasuk dalam kategori sedang, namun terdapat beberapa item pertanyaan yang masih dibawah rata-rata. Dalam variabel kepemimpinan, beberapa harus ditingkatkan sehingga kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang menjadi lebih baik. Hal yang perlu diperbaiki yaitu pemimpin harus lebih intensif dan spesifik dalam penyampaian informasi kepada karyawan, sehingga tidak

terjadinya kesalahan dalam informasi dan komunikasi supaya berjalan dengan baik. Informasi yang baik disampaikan oleh pemimpin kepada manager, lalu manager menyampaikan kepada masing-masing karyawan di unit kerjanya, hal ini dilakukan untuk menciptakan alur koordinasi yang baik di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang. Selain itu permasalahan lainnya pemimpin dapat menanyakan kendala apa saja yang dialami selama proses dalam bekerja, terlebih dibagian unit kerja yang berada dilapangan seperti bagian operasi dan jalan rel dan jembatan, jika pemimpin menemukan karyawan mengalami kendala dilapangan pemimpin bisa memberikan contoh yang baik dan memberikan evaluasi kritik dan saran agar karyawan merasa dibantu dalam menghadapi kendala dalam proses di masing unit kerjanya.

Variabel lingkungan kerja terdapat beberapa item pertanyaan yang masih dibawah rata-rata, dan hal ini harus ditingkatkan sehingga lingkungan kerja di di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang menjadi lebih baik. Hal yang perlu diperbaiki yaitu penataan ulang *layout* ditempat kerja memperhatikan segala aspek kenyamanan, dan keamanan dalam bekerja terutama dalam unit kerja di SDM dan keuangan yang masih belum memadai dalam layout di ruang kerjanya. Karena dengan tata layout yang baik akan menciptakan kenyamanan, karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tertib dan lancar. Selain itu di dalam ruang kerja sebaiknya perlu ditambah penerangan yang memadai agar karyawan merasa nyaman dan tidak terganggu dalam melakukan pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih baik

Variabel komitmen organisasi terdapat beberapa item pertanyaan yang masih dibawah rata-rata, dan hal ini harus ditingkatkan sehingga komitmen organisasi di di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang menjadi lebih baik. Hal yang perlu diperbaiki yaitu perusahaan harus membuat kegiatan yang bisa membuat bonding antar karyawan, atau karyawan dengan pimpinan perusahaan selain itu dengan memperlakukan para karyawan layaknya partner, utarakan tujuan dan harapan perusahaan dengan jelas, mengutamakan pengembangan kinerja para karyawan, percayailah pendapat dan akal sehat mereka, luangkan waktu untuk mengenali kebutuhan manusiawi karyawan, berinvestasilah dalam karyawan dan rangsanglah perkembangan personal dan profesional mereka, hargai partisipasi, ide-ide baru, dan pendekatan-pendekatan karyawan, ketika semua ini dijalankan maka nantinya karyawan akan merasa memiliki terhadap visi dan misi dirinya yang sejalan dengan visi misi perusahaan, dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap tugas/pekerjaan dan organisasi perusahaan, dan menjadikan karyawan memiliki ikatan emosional yang baik sehingga akan mendukung tujuan perusahaan.

Variabel kinerja karyawan terdapat beberapa item pertanyaan yang masih dibawah rata-rata, dan hal ini harus ditingkatkan sehingga kinerja karyawan di di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang menjadi lebih baik. Hal yang perlu diperbaiki yaitu karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang lebih menekankan kerjasama antar semua karyawan untuk mendukung visi dan misi perusahaan, selain itu memperbaiki koordinasi baik antar karyawan ataupun antara unit kerja sehingga memudahkan perusahaan mencapai tujuan perusahaan dan menghindari terjadinya miscommunication. Selain itu karyawan juga harus bekerja sesuai dengan syarat-syarat yang ditetapkan perusahaan karena guna meminimalisir kesalahan yang terjadi dalam bekerja. Syarat-syarat ini berlaku di tiap unit kerja dan di sesuaikan dengan masing-masing unit kerja. Sehingga nantinya karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan tentunya lebih efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natlie J., John P. Meyer. (1990). *The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology. 63, 1-18
- Alex S, Nitisemito. 2002. *Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management –The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Barry, Render dan Jay Heizer. 2001. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi : Operations Management*. Jakarta : Salemba Empat
- Greenberg & Baron. 1993. *Behavior in Organizations (Fourth Edition)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPF
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta : Erlangga.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.