

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

( Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Koran

PT. Masscom Graphy Semarang)

Tomi Prayogi, Apriatni E.P<sup>2</sup>, Widiartanto<sup>3</sup>

Email : Tomiprayogi@gmail.com

**Abstract :** *PT. Masscom Graphy Semarang in carrying out operational activities would want a good performance of the employees, especially the production. But this is not easy because of the employee's performance is influenced by many factors. Such factors include leadership, work environment, and employees' organizational commitment factor. This study aims to determine the effect of leadership, work environment, and organizational commitment on employee performance of newspaper print production PT. Masscom Graphy Semarang. This type of research is explanatory research, with data collection through a questionnaire, literature study and interviews. Testing is done to the newspaper print production employees with a population of 42 people use the census method. The results showed that the leadership (X1), work environment (X2), and organizational commitment (X3) partially or simultaneously affect employee performance (Y) portion newspaper print production. Leadership has the greatest influence in affecting the performance of the employees this can be proven through multiple regression test results stating that the leadership has contributed 64.4%. While the organization's commitment to have the smallest influence in affecting the performance of employees with a contribution of 10.9%.*

**Keywords:** *leadership, work environment, organizational commitment employee*

**Abstraksi :** PT. Masscom Graphy Semarang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya tentu menginginkan kinerja yang baik dari para karyawan, terutama bagian produksi. Namun hal ini tidak mudah karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut di antaranya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan faktor komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi cetak koran PT. Masscom Graphy Semarang. Tipe penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, studi kepustakaan dan wawancara. Pengujian dilakukan kepada karyawan bagian produksi cetak koran dengan jumlah populasi 42 orang menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (X<sub>1</sub>), lingkungan kerja (X<sub>2</sub>), dan komitmen organisasi (X<sub>3</sub>) secara parsial ataupun simultan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) bagian produksi cetak koran. Kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar dalam mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dapat dibuktikan melalui hasil uji regresi berganda yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi sebesar 64,4%. Sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh terkecil dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 10,9%.

**Kata Kunci :** kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan

## Pendahuluan

Pada era globalisasi, perkembangan teknologi semakin kompleks diikuti dengan perubahan lingkungan yang semakin cepat. Keadaan tersebut menimbulkan tantangan bagi sebuah organisasi dalam membangun organisasi yang unggul terutama dibidang sumber daya manusianya. Begitu pentingnya peran serta sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga diperlukan suatu upaya-upaya ter-

---

<sup>1</sup>Tomi Prayogi, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

<sup>2</sup>Apriatni E.P, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

<sup>3</sup>Widiartanto, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

tentu bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya yaitu tenaga kerja bagian produksi. Oleh karena itu kinerja tenaga bagian produksi sangatlah penting bagi perusahaan karena berhubungan dengan kelangsungan perusahaan. Menurut Hasibuan (2006:94), “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Begitupun dengan PT. Masscom Graphy Semarang, perusahaan yang bergerak di bidang percetakan yang produk utamanya berupa surat kabar Suara Merdeka Jawa Tengah. Berbagai macam cara dilakukan oleh PT. Masscom Graphy Semarang untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga produksi. Tak terkecuali melalui peran kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan pada PT. Masscom Graphy terutama pada bagian produksi dilakukan oleh seorang supervisor di mana peran seorang supervisor sangat menentukan keberhasilan tenaga produksi perusahaan dalam memproduksi produk yang berkualitas. Sedangkan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendukung bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, tak terkecuali komitmen organisasi karyawan.

PT. Masscom Graphy telah berhasil meraih sertifikat ISO 9001 : 2000 dari konsultan manajemen RWTUV Jerman pada tahun 2003 dan sertifikat dari PPGI (Persatuan Perusahaan Grafika Indonesia) sebagai pengakuan bahwa perusahaan telah menerapkan manajemen mutu yang baik. Tetapi pada kenyataannya, masih terdapat produk yang kualitasnya di bawah standar toleransi yang ditetapkan. Di mana berdasarkan pedoman pengendalian mutu PT. Masscom Graphy, produksi yang dihasilkan dikatakan berkualitas apabila persentase kegagalan produk (*misdruk*) tidak melebihi 8 % dari jumlah produksi. Berdasarkan hal tersebut peneliti ingin mengetahui lebih jauh **pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi cetak koran PT. Masscom Graphy Semarang.**

Tujuan penelitian ini adalah : (1) Untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai kepemimpinan pada PT. Masscom Graphy Semarang (2) Untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai lingkungan kerja PT. Masscom Graphy Semarang (3) Untuk mengetahui komitmen organisasi karyawan PT. Masscom Graphy Semarang (4) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Masscom Graphy Semarang (5) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Masscom Graphy Semarang (6) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Masscom Graphy Semarang (7) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Masscom Graphy Semarang.

## **Kajian Teori**

### **Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2009:170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Yukl (2010:3) berpendapat bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Efektivitas kepemimpinan menurut Yukl (2010) kadang-kadang dapat diukur berdasarkan kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh pengikut. Beberapa kriteria tersebut yaitu antara lain kemampuan pemimpin meningkatkan kerja sama anggota, kemampuan pemimpin meningkatkan motivasi kerja karyawan, kemampuan pemimpin menyelesaikan permasalahan kerja, kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan pemimpin dalam membangun rasa percaya diri anggota, kemampuan pemimpin dalam pengorganisasian aktivitas, dan kemampuan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan dan harapan anggotanya.

## **Lingkungan Kerja**

Menurut Basuki dan Susilowati (2005:40), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Sedarmayanti (2001:21) mengklasifikasikan Lingkungan kerja menjadi 2 (dua), yaitu: lingkungan kerja sosial, dan lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja sosial mencakup hubungan kerja yang terbina dalam perusahaan. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

## **Komitmen Organisasi**

Mowday, Porter, dan Steers (1982:186) mendefinisikan komitmen organisasi lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Definisi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dan kawan-kawan bercirikan adanya *belief* (kepercayaan) yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kesiapan untuk bekerja keras, serta keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

## **Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2006:94) “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Menurut Prawirosentono (2008: 2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

## **Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah :

1. Ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Ada pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **Metode Penelitian**

Tipe penelitian yg digunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*), Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Masscom Graphy Semarang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 42 responden dengan menggunakan metode sensus. Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis uji validitas & reliabilitas, regresi linier sederhana dan berganda, uji koefisien korelasi dan uji koefisien determinasi dengan bantuan *SPSS For Windows*.

## Hasil

Uji Hipotesis	Koefisien regresi	t hitung	Korelasi	Determinasi	Sig	Keterangan Hipotesis
Kepemimpinan	0,943	8.783	0,811	0,659	0	Ha diterima
Lingkungan Kerja	0,537	6.789	0,732	0,536	0	Ha diterima
Komitmen Organisasi	0,876	4,604	0,589	0,346	0	Ha diterima
Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Komitmen organisasi - Kinerja	X <sub>1</sub> (0,644), X <sub>2</sub> (0,205), X <sub>3</sub> (0,109)	29,291	0,836	0,698	0	Ha diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil penelitian di atas diketahui bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana hasil uji korelasi antara keduanya yaitu 0,811 yang berarti hubungan antara keduanya adalah sangat kuat. Hasil uji determinasi antara kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,659, yang berarti 65,9% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana hasil uji korelasi antara keduanya yaitu 0,732 yang berarti hubungan antara keduanya adalah kuat. Hasil uji determinasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,536, yang berarti 53,6% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja.

Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana hasil uji korelasi antara keduanya yaitu 0,589 yang berarti hubungan antara keduanya adalah sedang. Hasil uji determinasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,346, yang berarti 34,6% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi.

Kemudian kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana hasil uji korelasi antara keduanya yaitu 0,836 yang berarti hubungan antara ketiga variabel independen dan satu variabel dependen tersebut adalah sangat kuat. Hasil uji determinasi antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 69,8%, yang berarti 69,8% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

## Pembahasan

Pada penelitian ini, ditemukan beberapa fakta terkait dengan kinerja karyawan bagian produksi cetak koran pada PT. Masscom Graphy Semarang. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan yang dalam hal ini dilakukan oleh 2 orang supervisor dapat di generalisasikan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Nitisemito (1992) penelitian ini menerangkan bahwa lingkungan kerja yang bersih, penerangan yang memadai, ketersediaan dan kualitas fasilitas kerja yang baik, serta keamanan di lingkungan kerja akan membuat karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaan dan lebih disenangi oleh karyawan. Sebagai hasilnya, maka lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa dimensi-dimensi komitmen organisasi yang meliputi komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi pada variabel dan pengaruhnya terhadap variabel kinerja, diketahui bahwa variabel kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki kontribusi terbesar dalam mempengaruhi kinerja karyawan bagian cetak koran. Sementara pengaruh terendah dimiliki oleh variabel komitmen organisasi. Karyawan bagian produksi cetak koran sangat membutuhkan ketelitian, keahlian dalam bidang teknik khususnya teknik mesin dan grafika, sehingga komitmen dari karyawan bukanlah menjadi instrumen utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan bagian produksi cetak koran lebih membutuhkan arahan dan koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja karyawan menurut Nitisemito (1992) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor yang berasal dari internal karyawan maupun faktor yang berasal dari eksternal karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa ternyata faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada penelitian ini adalah lebih dominan kepada faktor-faktor yang berasal dari eksternal karyawan, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dalam perspektif ilmu perilaku organisasi, faktor-faktor yang meliputi kepemimpinan dan lingkungan kerja menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) merupakan faktor yang mempengaruhi keefektifan dalam skala kelompok dan organisasi. Penelitian ini memunculkan fakta menarik bahwa efektivitas perusahaan lebih dipengaruhi oleh keefektifan kelompok di mana dalam hal ini keefektifan kelompok dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995), bahwa keefektifan organisasi hanya dapat dicapai jika keefektifan dalam skala individu dan kelompok telah tercapai.

Fakta-fakta lain yang ditemukan dalam penelitian ini antara lain bahwa berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi pada bagian produksi cetak surat kabar secara umum tergolong baik. Namun terdapat beberapa indikator pada masing-masing variabel yang masih berada di bawah nilai rata-rata. Pada variabel kepemimpinan, indikator terendah yang berada di bawah nilai rata-rata adalah mengenai kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahannya. Pada variabel lingkungan kerja, indikator terendah yang masih berada di bawah nilai rata-rata yaitu tentang tingkat kebisingan pada ruang kerja. Sedangkan pada variabel komitmen organisasi, yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata skor variabel adalah mengenai kemungkinan karyawan untuk berpindah ke organisasi lain.

## **Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,659, hal ini berarti 65,9% variabel kinerja dapat dijelaskan melalui variabel kepemimpinan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi lingkungan kerja adalah sebesar 0,536, hal ini berarti 53,6% variabel kinerja dapat dijelaskan melalui variabel lingkungan kerja.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi komitmen organisasi adalah sebesar 0,346, hal ini berarti 34,6% variabel kinerja dapat dijelaskan melalui variabel komitmen organisasi.
4. Kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi ketiga variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 0,698, hal ini berarti 69,8% variabel kinerja dapat dijelaskan melalui variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

## Saran

Adapun saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. PT. Masscom Graphy Semarang perlu meningkatkan kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahannya. Misalnya dengan memberikan instruksi secara jelas dan tidak ambigu serta melakukan komunikasi terhadap para karyawan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, memberikan penghargaan atas usaha karyawan dalam bentuk pujian dan lain-lain.
2. PT. Masscom Graphy Semarang, perlu memperhatikan kembali tingkat kebisingan ruang kerja, penyusunan dan tata ruang kerja, dan hal-hal yang menyangkut fasilitas kerja karyawan. Perusahaan dapat meminimalisir tingkat kebisingan dengan memberikan alat pengedap suara pada ruang kerja, mengatur ulang tata ruang kerja bagian produksi untuk penyegaran, melengkapi fasilitas kerja karyawan bagian produksi khususnya *spare part* mesin cetak serta memperbaiki kualitas fasilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan.
3. PT. Masscom Graphy Semarang perlu menjaga dan meningkatkan tingkat ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan, tingkat keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi, dan menurunkan tingkat kemungkinan karyawan berpindah ke organisasi lain. Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan, baik melalui pemberian bonus atau peningkatan jumlah gaji karyawan. Lebih mendukung dan memberikan kebebasan karyawan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan agar karyawan merasa terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, memberikan penghargaan atas usaha yang diberikan karyawan, pemberian kompensasi yang lebih dalam bentuk reward maupun tunjangan pekerjaan, serta pembentukan budaya yang kuat agar tercipta hubungan yang kuat antara perusahaan dan karyawan dengan cara melakukan gathering rutin sebulan sekali atau melakukan outbond sesama anggota karyawan beserta atasannya.
4. Untuk pengembangan penelitian mengenai kinerja karyawan di masa yang akan datang, peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya agar menggunakan variabel selain kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. misalnya budaya kerja, kepuasan kerja, kompetensi kerja, dan lain-lain.

## Daftar Referensi

- Basuki,. Susilowati. 2005. *Dampak kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja*. Jurnal IEEE Vol. 1 No.1.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1985. *Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, P. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nitisoemito, Alex S. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Thoha Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.