

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI DAN DAMPAKNYATERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI REKTORAT UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

Nur Fajriyah M. Timas¹, Dyah Eko Setyowati², Susanto³

¹Alumni S2 Magister Manajemen STIE Bisnis Indonesia

^{2,3}Dosen STIE Bisnis Indonesia
susanto@stiebi.ac.id

ABSTRAK

Tujuan perusahaan/institusi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai, bagaimanapun mutakhirnya alat-alat yang dimiliki perusahaan/institusi tersebut. Sarana dan prasarana yang mutakhir yang dimiliki oleh perusahaan/ institusi tidak akan efektif apabila tidak ditunjang oleh peran aktif pegawai, tidak terlepas instansi Perguruan Tinggi seperti Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Dalam mencapai tujuannya untuk memfasilitasi seluruh aspek dan unit-unit di bawahnya, termasuk mahasiswa, para pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dibekali dengan ilmu dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh masing-masing Biro. Penelitian dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta" ini menggunakan uji t untuk menguji tingkat signifikansi. Pengujian dilakukan terhadap 10 hipotesis yang diajukan, menggunakan nilai t-value dengan tingkat signifikan 0,05. Nilai t-value dalam program AMOS 22.00 merupakan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada *Regression Weights: Group number 1- Default model* dari *fir model*. Apabila nilai *Critical Ratio* (C.R) $\geq 1,967$ atau nilai probabilitas (P) $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak (hipotesis penelitian diterima). Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data, ditemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, terdapat pengaruh yang tidak signifikan Kepemimpinan terhadap Motivasi, terdapat pengaruh yang tidak signifikan Pengembangan Karir terhadap Motivasi, terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja, terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja, terdapat pengaruh yang tidak signifikan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja, terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja, Variabel motivasi tidak dapat memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja, variabel Motivasi dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja, variabel Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pihak Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta sudah menjalankan kaidah-kaidah dalam Manajemen SDM, hal tersebut dapat dilihat dari pola kerja pegawai yang sudah menjalankan tanggung jawab dan kewajibannya.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi, Produktivitas Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan/organisasi/institusi. Adapun bentuk serta tujuan atas didirikannya suatu organisasi adalah berdasarkan visi yang telah ditetapkan untuk kepentingan manusia, dan dalam pelaksanaan misi suatu organisasi/institusi, dikelola dan diurus oleh sumber daya manusia. Dalam hal ini, SDM atau pegawai menjadi kekayaan tersendiri dalam sebuah perusahaan/institusi, mereka menjadi perencana, pelaksana, serta pengendali yang memiliki peran strategis dan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan/institusi. Pegawai merupakan salah satu bagian utama untuk tercapainya tujuan, namun demikian, mereka juga memiliki pikiran, keinginan dan perasaan yang mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan. Sikap tersebut yang akan menjadi dan menentukan kecintaannya terhadap pekerjaan. Tujuan perusahaan/institusi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai, bagaimanapun mutakhirnya alat-alat yang dimiliki perusahaan/institusi tersebut. Sarana dan prasarana yang mutakhir yang dimiliki oleh perusahaan/institusi tidak akan efektif apabila tidak ditunjang oleh peran aktif pegawai.

Lingkungan merupakan faktor eksternal yang menunjang kegiatan, yang berada di luar perusahaan/institusi, namun memiliki pengaruh atas pencapaian tujuan perusahaan/institusi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan nyaman, sehingga para pegawai dapat berkerja dengan optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi/perusahaan/ institusi. Jika pegawai merasa senang di lingkungan kerja tempat dia bekerja, dengan sendirinya pegawai tersebut akan merasa betah dan dengan senang hati melakukan aktivitas serta menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang tercipta dalam suatu organisasi/institusi terjadi antara sesama pegawai, hubungan kerja antar bawahan dan atasan, serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Pegawai, lingkungan kerja, dan kepemimpinan dalam suatu perusahaan/institusi adalah suatu keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan. Perusahaan/institusi pada era globalisasi mengalami banyak kesulitan untuk maju lebih cepat. Perkembangan teknologi serta kemajuan jaman, dinamika masyarakat dan ilmu pengetahuan merupakan faktor eksternal yang menjadi tantangan bagi perusahaan/institusi untuk maju dengan cepat. Untuk mengatasi hal tersebut di atas, perusahaan/institusi harus mempunyai keunggulan bersaing yang dapat diciptakan melalui analisis terhadap perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan/institusi. Namun, yang lebih penting bagaimana lingkungan internal dapat di kelola dengan baik, terutama sumber daya manusia dalam perusahaan/institusi. Dan tentunya, juga harus didukung oleh kepemimpinan yang handal dan profesional.

Dalam bukunya, Castells (1996) menuliskan bahwa daya saing yang tinggi dan kemampuan dalam menciptakan laba merupakan faktor penentu utama dari sebuah inovasi teknologi dan pertumbuhan produktivitas. Inovasi, daya saing, produktivitas yang tinggi dan kemampu-labaan hanya dapat dicapai oleh organisasi yang berpengetahuan (*knowledge organization*). Organisasi jenis ini hanya dapat diwujudkan jika didukung oleh kemampuan *knowledge workers*. Untuk menjamin tiap bidang pekerjaan dalam suatu perusahaan/institusi dilaksanakan oleh pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam bidangnya, maka pengembangan SDM yang ada dalam perusahaan/institusi tidak dapat dihindari lagi. Pengembangan (*development*) memiliki pengertian kegiatan mempersiapkan individu untuk dapat memikul tanggung jawab yang berbeda atau bahkan lebih tinggi di dalam suatu organisasi (Suwatno dan Priansa, 2014: 135).

Kegiatan dalam pengembangan diri biasanya berhubungan dengan peningkatan intelektual serta emosional yang diperlukan oleh individu untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan agar lebih baik. Kegiatan pengembangan dilaksanakan atas dasar adanya fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian supaya dapat bekerja dengan baik dengan menjalankan perannya selama berkarir. Melalui pengembangan SDM, departemen SDM mengurangi ketergantungan perusahaan/institusi pada rekrutmen SDM baru. Apabila SDM dikembangkan dengan tepat, maka risiko persaingan dan ketidakpastian bisnis di masa depan dapat diantisipasi dengan baik.

Hal lainnya yang juga turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan/institusi adalah motivasi dan produktivitas kerja pegawai dalam perusahaan/institusi tersebut.

Motivasi adalah serangkaian dorongan dalam bentuk sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh pada individu untuk mencapai hal yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Apabila seseorang atau individu telah memiliki motivasi, maka untuk memuaskan keinginannya, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu.

Produktivitas kerja adalah ukuran atau standar yang menunjukkan pertimbangan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) yang dikeluarkan perusahaan, serta peran tenaga kerja yang dimiliki dengan ukuran persatuan waktu (Yusuf, 2015:283). Faktor produktivitas manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu usaha. Seiring dengan perkembangan zaman, bidang ketenagakerjaan atau yang lebih umum biasa disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM), menjadi obyek yang sangat penting di dunia pada umumnya, dan merupakan salah satu penunjang ekonomi bagi kemajuan negara Indonesia pada khususnya. Setiap pengusaha baik perseorangan maupun badan hukum pasti membutuhkan peran tenaga kerja atau SDM, karena SDM berperan penting dalam membantu meningkatkan prospek perusahaan/institusi menjadi lebih baik lagi.

Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta adalah salah satu Universitas Negeri yang berada di Jakarta dengan menawarkan berbagai jurusan umum, yang saat ini menjadi salah satu idola para calon mahasiswa baru, merupakan salah satu Universitas yang ideal karena ditunjang oleh sarana dan prasarana belajar yang mendukung dan cukup lengkap, juga didukung oleh tenaga pengajar yang kompeten di bidangnya. Dari sisi tenaga administrasi, para pegawai Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta adalah para pegawai yang profesional, begitu juga yang terjadi di lingkungan Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang merupakan pusat kegiatan dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang merupakan penghimpun informasi dari unit-unit di bawahnya, yaitu Fakultas-Fakultas, Jurusan-Jurusan, Program Studi, serta unit penunjang lainnya, adalah SDM yang harus diperhatikan keberadaannya.

Dalam mencapai tujuannya untuk memfasilitasi seluruh aspek dan unit-unit di bawahnya, termasuk mahasiswa, para pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dibekali dengan ilmu dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh masing-masing Biro. Mengingat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta adalah salah satu lembaga/institusi pendidikan dengan berlandaskan Islam, maka, lembaga/institusi selalu mengupayakan agar para pegawai betah dalam bekerja di lingkungan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dengan selalu mengupayakan kedinamisan antara keterampilan, pengetahuan, serta sikap dan perilaku yang sesuai dengan kaidah Islam. Salah satu upaya untuk memaksimalkan pelayanannya, Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta membagi Pegawainya menjadi tiga (3) Biro yang masing-masing memiliki tugas dan fungsi berbeda. Ketiga Biro tersebut adalah: a) Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian (BAUK), b) Biro Perencanaan dan Keuangan (BPK), c) Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerjasama (BAKK). Ketiga Biro tersebut masing-masing bertanggung jawab kepada Kepala Biro terkait, tentunya dengan bersinergi dengan Biro lainnya dan fungsi-fungsi lain di tingkat Fakultas dan Jurusan.

TINJAUAN PUSTAKA

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menurut beberapa ahli, diantaranya Nitisemito (2009), Mardiana (2005) dan Sedarmayati (2009). Nitisemito (2009: 39) mengatakan bahwa “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan pekerjaan, yang dapat mempengaruhi seorang karyawan ketika menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya”. Mardiana (2005: 15) menuturkan, “lingkungan kerja adalah lingkungan dan kondisi dimana seorang pekerja melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Sedarmayati (2009: 21) menuturkan bahwa “lingkungan kerja adalah seperangkat atau keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, baik metode kerjanya maupun pengaturan kerjanya, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok”.

Menurut George R. Terry di kutip oleh Kartono (2006: 23) menyatakan, “lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi secara langsung ataupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan/organisasi/institusi, karena manajemen yang efektif dalam perusahaan/organisasi/institusi merupakan hasil dari berjalannya fungsi kepemimpinan dalam perusahaan/organisasi/institusi. Dalam menjalankan perusahaan atau organisasi, ada 5 fungsi dari kepemimpinan, meliputi perencanaan, pengaturan, kepegawaian personalia, koordinasi dan pengendalian. Kepemimpinan atau *leadership* termasuk dalam kelompok *applied sciences* atau ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia (Suwatno dan Priansa, 2014: 140). Dalam kenyataannya, seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kerja dan terutama prestasi yang telah dicapai suatu perusahaan/organisasi/institusi. Seorang pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, perusahaan/organisasi/institusi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka (Handoko, 2003: 293).

Pengembangan Karir

Menurut Komang, dkk (2012), “pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karir pribadinya, sedangkan bagi departemen personalia adalah upaya peningkatan untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi atau perusahaan”. Leibovitz dan Laser (2009) mendefinisikan pengembangan karir atau *career development*, “*is not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource*”. Samsudin (2006) mengungkapkan bahwa “pengembangan karir adalah suatu rangkaian jabatan atau posisi yang ditempati oleh seseorang selama masa kehidupan tertentu dalam hal pekerjaan”. Sedangkan Rivai dan Sagala (2009) mengatakan, “pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja yang terjadi pada individu yang dicapai dalam rangka untuk memperoleh karir yang diinginkan”.

Motivasi

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan “motivasi adalah proses yang menjelaskan arah, intensitas dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan”. Heller (1998: 6) mengemukakan bahwa “motivasi merupakan keinginan seseorang untuk bertindak”. Pendapat lainnya menyebutkan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku

seseorang pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Kreitner dan Kinicki, 2001: 205). Motivasi merupakan proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) yang dilakukan oleh individu untuk menuju pencapaian tujuan (Robbins, 2003: 156). Pendapat lainnya mengenai pengertian motivasi diungkapkan oleh Greenberg dan Baron (2003: 190) bahwa “motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku individu menuju pencapaian tujuan”.

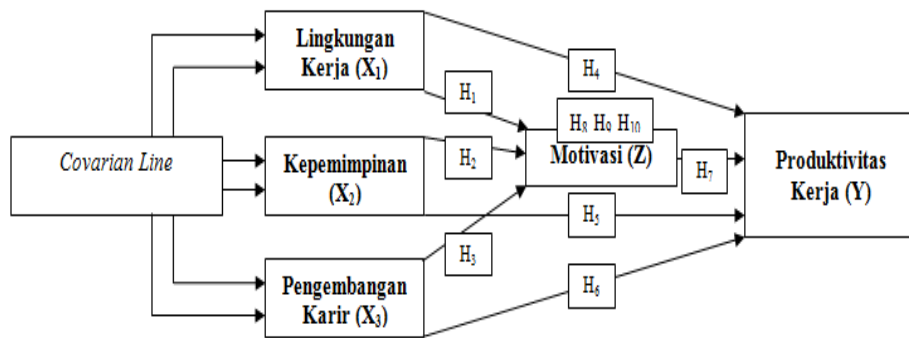
Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja mengandung pengertian kemampuan seseorang menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran pada umumnya (Gie, 1987: 3). Pengertian produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Sinungan, 1985: 12). Secara teknis produktivitas merupakan suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan seluruh sumber daya yang diperlukan (*input*). Produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai oleh seseorang dengan peran tenaga kerja persatuan waktu (Riyanto, 1986: 22). Konsep produktivitas erat hubungannya dengan efisiensi dan efektivitas..

KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir dalam penelitian ini yaitu hubungan komunikasi, koordinasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Securindo Packatama Indonesia adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Skema Kerangka Pikir



Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

- H1: Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi.
- H2: Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi.
- H3: Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi.
- H4: Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.
- H5: Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja.
- H6: Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja.
- H7: Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja
- H8: Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatulah Jakarta melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*
- H9: Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatulah Jakarta melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*
- H10: Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatulah Jakarta melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi sendiri berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*methodos*” dan “*logos*”. *Methodos* (metode) “*methodos*” yang terdiri dari 2 kata yaitu “*metha*” artinya melewati, menempuh atau melalui dan kata “*hodos*” yang artinya cara atau jalan. Maka dari itu pengertian dari “Metode” ialah cara atau jalan yang harus ditempuh untuk mencapai sebuah tujuan dan sedangkan *logos* berarti ilmu atau bersifat yang ilmiah. Jadi, Metodologi merupakan ilmu atau cara yang digunakan oleh peneliti, dengan menggunakan penelusuran berdasarkan urutan dan tata cara tertentu serta sistematis untuk memperoleh suatu kebenaran sesuai dengan penelitian yang diteliti secara ilmiah. Ferdinand (2014:1) mengatakan bahwa, “penelitian adalah sebuah proses investigasi ilmiah yang dilakukan secara terorganisir dan sistematis yang mempunyai tujuan untuk menentukan jawaban atau pemecahan atas satu atau beberapa masalah berdasarkan pada data yang terpercaya yang bersifat kritis dan objektif”. Menurut Darmadi (2010: 42), berpendapat bahwa “metode adalah cara atau jalan yang harus dilalui untuk mencapai suatu tujuan.

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2014: 80) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu untuk memenuhi kriteria penelitian.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, yang kurang lebih berjumlah 197 orang, yang terdiri dari 3 Biro, yaitu:

Tabel 1. Biro di Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

No.	Nama-Nama Biro	Jumlah Personel (Orang)
a.	Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian (BAUK)	132
b.	Biro Perencanaan dan Keuangan (BPK)	28
c.	Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerjasama (BAAKK)	37
Total Pegawai Rektorat		197

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2018.

Sampel adalah bagian kecil dari anggota populasi yang diambil atau ditarik berdasarkan prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya, atau wakil atau sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Arikunto (2013:174).

Teknik Analisis Data

Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan pola penelitian dan variable yang akan diteliti. Untuk menganalisa data dalam penelitian ini digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 22. Model SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000). Alasan penelitian ini dilakukan dengan SEM dikarenakan dalam model penelitian ini digunakan variabel *intervening* yaitu pengurusan izin usaha, di samping itu masing-masing variabel diukur melalui indikator-indikator sehingga perlu dilakukan uji kelayakan model apakah model yang dianalisa dalam penelitian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Rata-Rata Jawaban Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner terhadap 150 Pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Jawaban Responden

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lingkungan Kerja	150	1,00	5,00	3,2038	,83551
Kepemimpinan	150	1,00	5,00	3,1383	,71714
Pengembangan Karir	150	1,00	5,00	3,3657	,90494
Motivasi	150	1,00	5,00	2,9522	,83843
Produktivitas Kerja	150	1,00	5,00	3,0489	,89691
Valid N (listwise)	150				

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018.

Berdasarkan data dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 150 sampel variabel Lingkungan Kerja yang mempunyai nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,2038 dan standar deviasi sebesar 0,83551. Jawaban responden terbesar 5,00 sedangkan rata-rata jawaban terkecil sebesar 1,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel Lingkungan Kerja cukup baik.

Variabel Kepemimpinan memiliki jawaban rata-rata responden sebesar 3,1383 dan standar deviasi 0,71714. Sementara jawaban rata-rata responden terendah adalah 1,00 sedangkan jawaban responden rata-rata tertinggi sebesar 5,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel cukup baik. Variabel Pengembangan Karir memiliki jawaban rata-rata responden sebesar 3,3657 dan standar deviasi 0,90494. Sementara jawaban rata-rata responden terendah adalah 1,00 sedangkan jawaban responden rata-rata tertinggi sebesar 5,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel cukup baik. Variabel Motivasi memiliki jawaban rata-rata responden sebesar 2,9522 dan standar deviasi 0,83843. Sementara jawaban rata-rata responden terendah adalah 1,00 sedangkan jawaban responden rata-rata tertinggi sebesar 5,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel cukup baik. Variabel Produktivitas Kerja memiliki jawaban rata-rata responden sebesar 3,0489 dan standar deviasi 0,89691. Sementara jawaban rata-rata responden terendah adalah 1,00 sedangkan jawaban responden rata-rata tertinggi sebesar 5,00. Dari nilai standar deviasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data variabel cukup baik.

Uji Kecocokan Model

Untuk menguji kelayakan konstruk variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi dan Produktivitas Kerja, diukur menggunakan analisis konfirmatori (CFA). Pengujian CFA merujuk pada model kriteria model fit yang terdapat pada tabel *Goodness of Fit Index* sebagai berikut:

Tabel 3. *Goodness of Fit Index*

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value (Nilai Batas)</i>	Hasil	Kriteria
1	X ² - Chi Square		818,424	<i>Good Fit</i>
2	Probability	≥ 0,05	0.119	
3	DF	>0	395	<i>Over Identifid</i>
4	GFI	≥0,90	0,850	<i>Marginal Fit</i>
5	AGFI	≥0,90	0,823	<i>Marginal Fit</i>
6	CFI	≥0,95	0,990	<i>Good Fit</i>
7	TLI	≥0,95	0,989	<i>Good Fit</i>
8	CMIN/DF	≤ 2,0	1,085	<i>Good Fit</i>
9	RMSEA	≤ 0,08	0,024	<i>Good Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model dapat diterima. Dengan demikian hipotesis fundamental analisis SEM dalam penelitian ini diterima, artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dari variabel teramati dengan kovarian dari model yang dispesifikasikan. Hal ini menunjukkan bahwa ada dua persamaan

struktural yang dihasilkan oleh fit model dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Sedangkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen akan dilakukan pengujian secara statistik sehingga dapat diketahui variabel independen mana saja yang berpengaruh signifikan dan paling dominan mempengaruhi variabel dependennya.

Discriminant Validity

Discriminant Validity mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *discriminant validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Cara menguji adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted (AVE)* atau $\sqrt{AVE}$ dengan nilai korelasi antar konstruk.

Berdasarkan nilai *Variance Extracted* (VE) setiap konstruk hasil pengolahan data yang terdapat pada tabel di bawah ini, maka nilai akar kuadrat dari AVE konstruk dalam hasil pengolahan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Nilai Akar Kuadrat AVE

	VE	$\sqrt{VE}$
Lingkungan Kerja (X ₁)	0,711186	0,843318
Kepemimpinan (X ₂)	0,626916	0,791780
Pengembangan Karier (X ₃)	0,740118	0,860301
Motivasi (Z)	0,909587	0,953723
Produktivitas Kerja (Y)	0,704777	0,839510

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Dari hasil perhitungan nilai akar kuadrat AVE konstruk dan nilai korelasi antar konstruk, dengan hasil perhitungan AMOS 20.0 dapat dirangkum dalam tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 5. Korelasi Antar Konstruk dan Akar Kuadrat AVE Konstruk

	Lingkungan Kerja	Kepemimpinan	Pengembangan Karier	Motivasi	Produktivitas Kerja
Lingkungan Kerja	0,843318				
Kepemimpinan	0,076	0,791780			
Pengembangan Karier	-0,033	0,102	0,860301		
Motivasi	0,025	0,019	0,147	0,953723	
Produktivitas Kerja	0,253	-0,003	0,049	0,216	0,839510

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa masing-masing konstruk laten memiliki *Discriminant Validity* yang baik, hal ini karena seluruh nilai korelasi antar konstruk lebih rendah nilainya dari nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk laten. Dengan demikian dapat disimpulkan secara keseluruhan konstruk laten dalam penelitian ini cukup unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur.

Uji Normalitas

Estimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood* menghendaki *Variable Observed* harus memenuhi asumsi normalitas *multivariate*. Oleh karena itu perlu dilakukan pengujian untuk melihat tingkat normalitas secara *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini.

Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai kurtosis data yang digunakan. Evaluasi normalitas *multivariate* dengan Amos 20.00 dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* (c. r) dari *Multivariate* pada kurtosis, apabila rentang antara $\pm 2,58$ berarti data berdistribusi normal secara *multivariate*.

Hasil pengujian normalitas data menggunakan Amos 20.00 adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Normalitas
Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PD6	1,000	5,000	-,256	-1,279	-,551	-1,379
PD5	1,000	5,000	-,110	-,550	-,278	-,695
PD4	1,000	5,000	-,146	-,730	-,413	-1,033
PD3	1,000	5,000	-,266	-1,328	-,656	-1,639
PD2	1,000	5,000	-,251	-1,255	-,275	-,689
PD1	1,000	5,000	-,432	-2,161	-,330	-,825
MV6	1,000	5,000	-,248	-1,242	-,572	-1,431
MV5	1,000	5,000	-,262	-1,311	-,649	-1,623
MV4	1,000	5,000	-,293	-1,463	-,474	-1,184
MV3	1,000	5,000	-,233	-1,163	-,616	-1,539
MV2	1,000	5,000	-,322	-1,610	-,234	-,586
MV1	1,000	5,000	-,321	-1,607	-,389	-,971
PK1	1,000	5,000	-,453	-2,267	-,193	-,482
PK2	1,000	5,000	-,210	-1,048	-,215	-,538
PK3	1,000	5,000	-,362	-1,810	-,380	-,950
PK4	1,000	5,000	-,321	-1,603	-,210	-,526
PK5	1,000	5,000	-,393	-1,963	-,064	-,160
PK6	1,000	5,000	-,423	-2,117	-,228	-,569
KP1	1,000	5,000	-,229	-1,147	,174	,435
KP2	1,000	5,000	,009	,047	-,213	-,533
KP3	1,000	5,000	,173	,865	-,156	-,391
KP4	1,000	5,000	,107	,536	-,155	-,388
KP5	1,000	5,000	-,222	-1,112	-,033	-,082
KP6	1,000	5,000	-,128	-,642	-,216	-,540
LK1	1,000	5,000	-,311	-1,556	,170	,424
LK2	1,000	5,000	-,072	-,360	-,156	-,390
LK3	1,000	5,000	-,325	-1,626	,227	,568
LK4	1,000	5,000	-,577	-2,884	,099	,247
LK5	1,000	5,000	-,405	-2,025	,024	,061
LK6	1,000	5,000	-,137	-,685	-,277	-,691
Multivariate					-3,355	-,469

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018.

Dari tabel di atas, hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai c.r untuk *multivariate* adalah -0,469 yang berada diantara $\pm 2,58$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal secara *multivariate*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian dilakukan menggunakan program AMOS 20.00, untuk menguji 10 hipotesis, menghasilkan nilai t-value harus lebih besar sama dengan 1,97, dengan tingkat signifikan *probability* $\leq 0,05$. Hasil pengolahan data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi	<---	lingkungan_kerja	,024	,087	,280	,780	par_26
Motivasi	<---	kepemimpinan	,023	,110	,206	,837	par_27
Motivasi	<---	pengembangan_karir	,132	,079	1,659	,097	par_28
produktivitas_kerja	<---	lingkungan_kerja	,260	,088	2,952	,003	par_29
produktivitas_kerja	<---	Kepemimpinan	-,004	,108	-,037	,970	par_30
produktivitas_kerja	<---	pengembangan_karir	,045	,078	,578	,563	par_31
produktivitas_kerja	<---	motivasi	,223	,090	2,489	,013	par_32

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Berdasarkan tabel di atas, dijadikan acuan utama untuk melakukan uji hipotesis dalam penelitian dengan kriteria pengujian H_0 ditolak jika nilai t-value atau *Critical Ratio* (CR) $\geq 1,97$ dan nilai $P \leq 0,05$. Adapun hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) Terhadap Motivasi (Z)

Hipotesis pertama, Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi, karena nilai t-value atau CR sebesar $0,280 \leq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,780 \geq 0,05$, maka H_0 diterima, yang berarti Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi.

Pengaruh Kepemimpinan (X_2) Terhadap Motivasi (Z)

Hipotesis kedua, Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi, karena nilai t-value atau CR sebesar $0,206 \leq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,837 \geq 0,05$, maka H_0 diterima, yang berarti Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi.

Pengaruh Pengembangan Karir (X_3) Terhadap Motivasi (Z)

Hipotesis ketiga, Pengembangan Karir berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi, karena nilai t-value atau CR sebesar $1,659 \leq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,097 \geq 0,05$, maka H_0 diterima, yang berarti Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hipotesis keempat, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, karena nilai t-value atau CR sebesar $2,952 \geq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,003 \leq 0,05$, maka H_a diterima, yang berarti Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Pengaruh Kepemimpinan (X_2) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hipotesis kelima, Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja, karena nilai t-value atau CR sebesar $0,037 \leq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,970 \geq 0,05$, maka H_0 diterima, yang berarti Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Pengaruh Pengembangan Karir (X_3) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hipotesis keenam, Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja, karena nilai t-value atau CR sebesar $0,578 \leq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,563 \geq 0,05$, maka H_0 diterima, yang berarti Pengembangan Karir berpengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hipotesis ketujuh, Motivasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja, karena nilai t-value atau CR sebesar $2,489 \geq 1,967$ atau nilai p sebesar $0,013 \leq 0,05$, maka H_a diterima, yang berarti Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Pengaruh Langsung

Tabel 8. Pengaruh Langsung
Standardized Direct Effects
(Group number 1 - Default model)

	pengembangan_karir	kepemimpinan	lingkungan_kerja	motivasi	produktivitas_kerja
Motivasi	,147	,019	,025	,000	,000
Produktivitas_kerja	,049	-,003	,253	,216	,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 8, pengaruh langsung Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap Motivasi (sebesar 0,147), dari pada pengaruh langsung Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, dengan masing-masing nilai pengaruh sebesar 0,019; 0,025. Selanjutnya, berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 8, pengaruh langsung Pengembangan Karir, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap Produktivitas Kerja (sebesar 0,253) dari pada pengaruh langsung Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja dengan masing-masing nilai pengaruh sebesar 0,049; -0,003; 0,216.

Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 9. Pengaruh Tidak Langsung
Standardized Indirect Effects
(Group Number 1 - Default Model)

	Pengembangan_Karir	Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja	Motivasi	Produktivitas_Kerja
Motivasi	,000	,000	,000	,000	,000
Produktivitas_Kerja	,032	,004	,005	,000	,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018.

Berdasarkan tabel di atas, hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh tidak langsung yang terbesar (0,032) dari pada kepemimpinan (0,004), lingkungan kerja (0,005).

Pengaruh Total

Tabel 10. Pengaruh Total
Standardized Total Effects
(Group Number 1 - Default Model)

	Pengembangan_Karir	Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja	Motivasi	Produktivitas_Kerja
Motivasi	,147	,019	,025	,000	,000
Produktivitas_Kerja	,080	,001	,258	,216	,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018.

Dari tabel di atas, hasil perhitungan pengaruh total dari pengembangan karir, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki total pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas kerja (sebesar 0,258) dari pada pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja.

Kesimpulan Model

Tabel 11. Kesimpulan Model

Variabel	Langsung (A)	Intervenig (B)	Tidak Langsung C= (A*B)	Keputusan (syarat C>A)
Pengembangan Karir terhadap Motivasi	0,147			0,049>0,032 (bukan <i>Intervening</i>)
Kepemimpinan terhadap Motivasi	0,019			-0,003<0,004 (<i>Intervening</i>)
Lingkungan Kerja terhadap Motivasi	0,025			0,253>0,005 (Bukan <i>Intervening</i>)
Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi	0,049	0,216	0,032	
Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi	-0,003	0,216	0,004	
Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi	0,253	0,216	0,005	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018.

Berdasarkan hasil perhitungan di tabel di atas, Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi menghasilkan pengaruh langsung sebesar 0,049, sedang pengaruh tidak langsung sebesar 0,032, maka dapat disimpulkan Motivasi bukan merupakan *variable intervening*. Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi menghasilkan pengaruh langsung -0,003, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,004, maka dapat disimpulkan Motivasi merupakan *variable intervening*. Selanjutnya Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi menghasilkan pengaruh langsung sebesar 0,253 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,005, maka dapat disimpulkan Motivasi bukan merupakan *variable intervening*.

Persamaan Struktural

Hasil Pengolahan data ada dua persamaan struktural yang dihasilkan oleh *fit model* dapat dibentuk AMOS 20.00 pada *Standardized Regression Weights* adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Standardized Regression Weights (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Motivasi	<--- Lingkungan_Kerja	,025
Motivasi	<--- Kepemimpinan	,019
Motivasi	<--- Pengembangan_Karir	,147
Produktivitas_Kerja	<--- Lingkungan_Kerja	,253
Produktivitas_Kerja	<--- Kepemimpinan	-,003
Produktivitas_Kerja	<--- Pengembangan_Karir	,049
Produktivitas_kerja	<--- Motivasi	,216

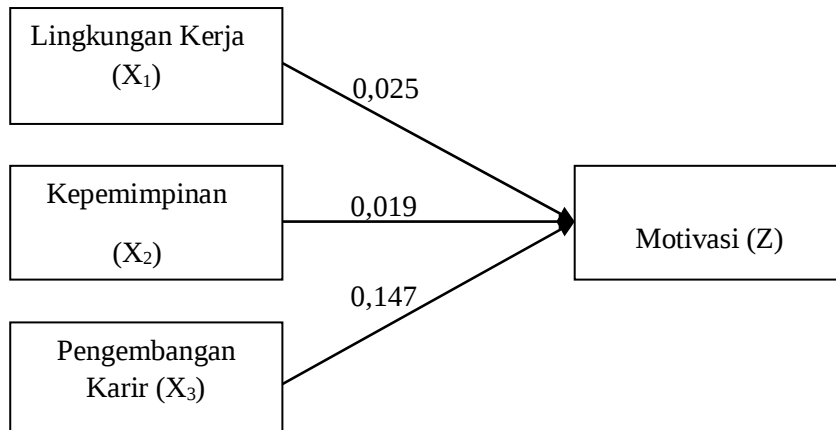
Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dibentuk 2 struktural dan *Full Structural (Full Model)* adalah sebagai berikut:

Persamaan Struktural 1:

Untuk membentuk persamaan struktural 1, dapat digambarkan kerangka struktural 1 adalah sebagai berikut:

Gambar 2. Persamaan Struktural 1



Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Penulis, 2018.

Gambar struktural di atas dapat dibentuk persamaan adalah sebagai berikut:

Motivasi = $0,025 \times \text{Lingkungan Kerja} + 0,019 \times \text{Kepemimpinan} + 0,147 \times \text{Pengembangan Karir}$.

Atas persamaan di atas dapat diuraikan, bahwa:

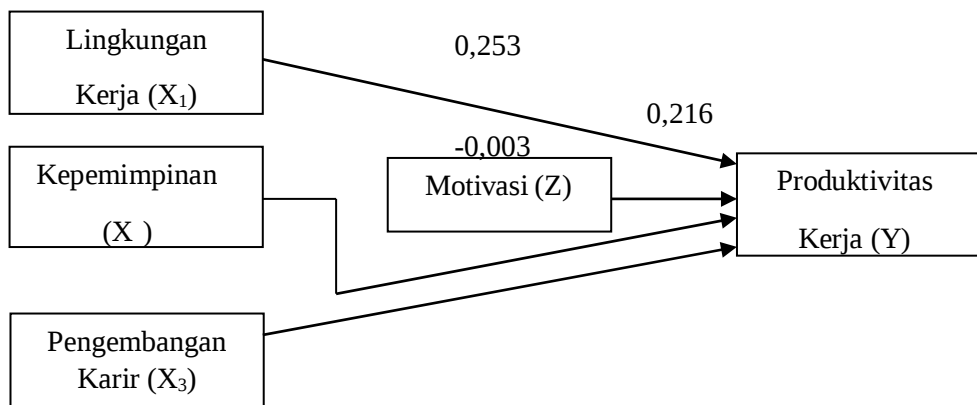
- Jika lingkungan kerja meningkat sebesar satu satuan, maka nilai motivasi akan meningkat sebesar 0,025.
- Jika kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka nilai motivasi akan meningkat sebesar 0,019
- Jika pengembangan karier meningkat sebesar satu satuan, maka akan motivasi meningkat sebesar 0,147.

Persamaan Struktural 2:

Gambar struktural 2 dapat dibentuk persamaan adalah sebagai berikut:

Selanjutnya untuk membentuk persamaan struktural 2, dapat digambarkan kerangka struktural 2 adalah sebagai berikut:

Gambar 3. Persamaan Struktural 2



Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Penulis, 2018.

Gambar struktural di atas dapat dibentuk persamaan adalah sebagai berikut:

Atas persamaan di atas dapat diuraikan, bahwa:

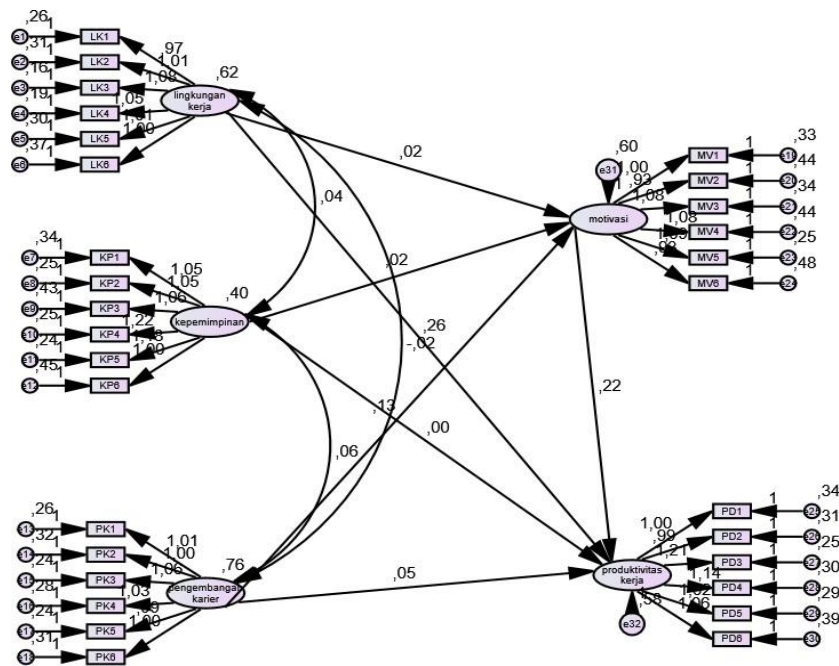
$$\text{Produktivitas} = 0,253 \times \text{Lingkungan Kerja} - 0,003 \times \text{Kepemimpinan} + 0,049 \times \text{Pengembangan Karir} + 0,216 \times \text{Motivasi}$$

Atas persamaan di atas dapat diuraikan, bahwa:

- Jika lingkungan kerja meningkat sebesar satu satuan, maka nilai produktivitas kerja akan meningkat sebesar 0,025.
- Jika kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka nilai produktivitas kerja akan mengalami penurunan sebesar 0,003
- Jika pengembangan karir meningkat sebesar satu satuan, maka produktivitas kerja meningkat sebesar 0,049.
- Jika motivasi meningkat sebesar satu satuan, maka akan produktivitas kerja meningkat sebesar 0,216.

Full Model:

Gambar 4. Full Model



Chi-squares=428,456

Probabilitas=,119

AGFI=,823

GFI=,850

CFI=,990

TLI=,989

RMSEA=,024

NFI=,883

IFI=,990

DF=395

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Penulis, 2018.

PEMBAHASAN

Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) Terhadap Motivasi (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi (Z). Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan dan penurunan Lingkungan Kerja tidak mampu memberikan dorongan signifikan terhadap karyawan dalam meningkatkan motivasi, karena setiap pegawai yang bekerja berada dalam kondisi lingkungan kerja Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta sudah kondusif dan para pegawai sudah merasa aman melaksanakan tugasnya serta dalam pengaturan ruang kerja diberikan kemudahan dalam pemanfaatan oleh Rektorat. Lingkungan Kerja Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta telah memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas, sehingga setiap pegawai bekerja berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan, sehingga efektifitas kerja sudah ditentukan capaiannya dan unit kerjanya telah sangat adil dalam melakukan penilaian kerja terhadap pegawainya.

Pengaruh Kepemimpinan (X_2) Terhadap Motivasi (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi (Z). Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta saat ini belum mampu memberikan motivasi yang signifikan terhadap karyawannya, karena pemimpin mendorong karyawannya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan telah mampu mendelegasikan wewenang dengan baik, pimpinan dapat menempatkan persoalan secara obyektif dalam kaitannya dengan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa karakter Kepemimpinan Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang mereka hadapi selama ini sebagai atasan mereka tidak berubah dalam bersikap dan pekerjaan yang diperintahkan atasan tetap berulang-ulang setiap tahunnya, sehingga tidak ada hal yang baru, yang menyebabkan mereka kurang termotivasi.

Pengaruh Pengembangan Karir (X_3) Terhadap Motivasi (Z)

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui Pengembangan Karir (X_3) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi (Z). Hal ini berarti bahwa Pengembangan Karir yang ditawarkan oleh Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta kurang memberikan motivasi kepada pegawai Rektorat, karena menurut pegawai jenjang karir masih sudah jelas, seperti kenaikan tingkat/golongan, evaluasi secara periodik terhadap pegawai untuk mengetahui kecocokan antara penempatan pegawai pada setiap posisi dengan kemampuan telah diprogram sejak lama. Dan setiap rekan kerja satu kantor menganggap sebagai keluarga, sehingga mereka telah memiliki hubungan profesionalitas pekerjaan yang baik. Berdasarkan penjelasan di atas bahwa program karir telah dilakukan cukup lama hingga saat ini, sehingga tidak ada hal yang baru, untuk memotivasi pegawai Rektorat, maka dari itu tidak berpengaruh signifikan.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan kerja saat ini mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, karena sejak ada renovasi ruang kerja memiliki sirkulasi udara yang baik, sehingga suasana membuat nyaman yang kemudian meningkatkan semangat dalam bekerja dan komunikasi telah berjalan dengan baik dengan atasan, membuat pegawai semangat dalam bekerja. Disamping itu, antara pegawai tidak keberatan membantu teman dalam menyelesaikan pekerjaan, koordinasi telah berjalan dengan baik dalam setiap kegiatan dengan sesama rekan kerja sangat mendukung tingkat produktivitas dalam bekerja. Berdasarkan penjelasan di atas adanya komunikasi yang baik antara karyawan dan adanya renovasi ruang kerja mampu membuat lingkungan kerja saat ini meningkatkan produktivitas kerja.

Pengaruh Kepemimpinan (X_2) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X_2) berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap Produktivitas Kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa dengan Kepemimpinan pada visi dan misi Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang tidak berubah, tidak mampu

meningkatkan produktivitas secara signifikan, karena pimpinan selalu melakukan evaluasi berkala untuk mengetahui kendala yang dihadapi oleh bawahannya, tetapi solusi yang diberikan pimpinan untuk mengatasi kendala tersebut selalu standar, yang penting efektifitas pekerjaan tidak terganggu, tidak semua pegawai menganggap pemimpin saat ini merupakan *role model* (panutan) pegawai. Pegawai jarang melakukan komunikasi yang intensif dengan pimpinan membuat pegawai merasa masih kurang bersemangat dalam bekerja, sehingga memberikan dampak negatif untuk hasil kerja bawahannya. Berdasarkan penjelasan di atas, komunikasi pimpinan dengan bawahan masih kurang intensif, akibatnya tak jarang hasil pekerjaan yang butuh otorisasi menghabiskan waktu tunggu yang signifikan dan mendapatkan keluhan dari bawahannya. Hal inilah yang menyebabkan pimpinan mendapatkan tanggapan negatif terhadap produktivitas kerja pegawainya.

Pengaruh Pengembangan Karir (X_3) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir (X_3) berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap Produktivitas Kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang telah dijanjikan Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, karena pegawai telah puas dengan sistem promosi yang berjalan selama ini, dengan memberikan pendidikan yang berkelanjutan dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan. Pegawai menganggap pendidikan yang telah diberikan selama ini dapat membentuk kepribadian serta pengembangan wawasan pegawai. Selanjutnya, Institusi selalu mengirim pegawainya secara bergantian untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan bidang pekerjaannya, sehingga pegawai mampu memecahkan masalah pekerjaan. Berdasarkan penjelasan di atas, program pengembangan karier telah berjalan lama dan tidak ada perubahan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh Rektorat, sehingga produktivitas kerja tetap dapat meningkat tetapi tidak signifikan.

Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi yang diberikan pimpinan mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena pegawai merasa setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan, unit kerja Rektorat telah sangat adil dalam melakukan penilaian kerja terhadap pegawainya. Pegawai menganggap rekan kerja satu kantornya sebagai keluarga, sehingga mereka memiliki hubungan profesionalitas pekerjaan yang baik dan telah terjalinnya komunikasi yang intensif dengan pimpinan membuat mereka merasa lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga memberikan dampak positif untuk hasil kerja pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas bahwa pimpinan telah berhasil meyakinkan pegawainya bahwa janji promosi jabatan, keadilan dan komunikasi yang intensif mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawainya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan model *intervening* model dengan yaitu Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi (Z), tetapi Motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) dengan Motivasi (Z) sebagai *variable intervening*. Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja (Y) dengan Motivasi (Z) bukan sebagai *variable intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi (Z) sebagai variabel mediasi tidak berhasil memberikan keyakinan kepada pegawai. Lingkungan Kerja (X_1) dapat meningkatkan Produktivitas Kerja (Y), hal ini disebabkan pegawai menganggap tidak ada hal yang baru untuk meningkatkan produktivitas kerja yang signifikan.

Kepemimpinan (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi (Z), tetapi Motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) dengan Motivasi (Z). Kepemimpinan (X_2) berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja (Y) dengan Motivasi (Z) sebagai *variable intervening*. Hasil penelitian menunjukkan motivasi telah berhasil meyakinkan pegawai rektorat, bahwa tanggapan negatif telah mereka berikan kepada pimpinan telah mendapat tanggapan dari pimpinan. Disamping itu pimpinan telah memberikan diposisi kepada wakilnya jika pimpinan harus bertugas cukup lama diluar kampus untuk menggantikan otorisasi dan pekerjaan rektorat lainnya.

Pengembangan Karir (X_3) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi (Z), tetapi Motivasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y). Pengembangan Karir (X_3) berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja (X_3) dengan Motivasi (Z) bukan sebagai *variable intervening*. Hasil penelitian menunjukkan motivasi tidak berhasil sebagai variabel mediasi, hal tersebut karena janji pengembangan karir yang telah dijanjikan rektorat merupakan program yang lama dan telah berjalan sehingga tidak ada hal baru sehingga tidak mampu memotivasi karyawan dan tidak merubah produktivitas kerja pegawai secara signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah di kemukakan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa p-value untuk H_{a1} sebesar $0,780 > \alpha 0,05$. Sehingga hipotesa (H_{a1}) ditolak. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa p-value untuk H_{a2} sebesar $0,837 > \alpha 0,05$. Sehingga hipotesa (H_{a2}) ditolak. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan Kepemimpinan terhadap Motivasi.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa p-value untuk H_{a3} sebesar $0,097 > \alpha 0,05$. Sehingga hipotesa (H_{a3}) ditolak. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan Pengembangan Karir terhadap Motivasi.
4. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa p-value untuk H_{a4} sebesar $0,003 < \alpha 0,05$. Sehingga hipotesa (H_{a4}) diterima. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja.
5. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa p-value untuk H_{a5} sebesar $0,970 > \alpha 0,05$. Sehingga hipotesa (H_{a5}) ditolak. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh negatif yang tidak signifikan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja.
6. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa p-value untuk H_{a6} sebesar $0,563 > \alpha 0,05$. Sehingga hipotesa (H_{a6}) ditolak. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja.
7. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa p-value untuk H_{a7} sebesar $0,013 > \alpha 0,05$. Sehingga hipotesa (H_{a7}) diterima. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja.
8. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi dengan pengaruh langsung $0,253$ sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar $0,005$. Sehingga hipotesa (H_{a8}) ditolak. Dapat diartikan bahwa variabel motivasi tidak dapat memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja.
9. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi dengan pengaruh langsung sebesar $-0,003$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $0,004$. Sehingga hipotesa (H_{a9}) diterima. Dapat diartikan bahwa variabel Motivasi dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja.
10. Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi dengan pengaruh langsung sebesar $0,049$ sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar $0,032$. Sehingga hipotesa (H_{a10}) ditolak. Dapat diartikan bahwa variabel Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja.

Saran

Berdasarkan simpulan atas penelitian ini, berikut di sajikan saran terkait hasil penelitian yang di temukan, yaitu:

1. Implikasi Manajerial
 - a. Lingkungan Kerja yang ada saat ini tidak memberikan dorongan kerja kepada pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, sehingga disarankan pihak

- Rektorat dapat menjalin komunikasi lebih baik lagi, dan koordinasi antar sesama pegawai harus lebih baik agar dukungan terhadap aktivitas tidak terganggu.
- b. Kepemimpinan yang sedang berjalan tidak mampu memberikan Motivasi Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, disarankan pimpinan Rektorat melakukan evaluasi secara berkala terhadap bawahannya.
 - c. Program Pengembangan Karir yang ada saat ini juga tidak dapat memberikan Motivasi kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, diharapkan pihak Rektorat meninjau kembali sistem promosi pegawai, pendidikan berkelanjutan dan pelatihan pegawai.
 - d. Suasana Lingkungan Kerja saat ini telah mampu meningkatkan signifikan Produktivitas Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, disarankan pegawai Rektorat tetap menjaga kondisi Lingkungan Kerja agar tetap kondusif dalam meningkatkan Produktivitas Kerja.
 - e. Kepemimpinan yang sedang berjalan tidak mampu meningkatkan Produktivitas Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, disarankan agar pemimpin harus menjadi *role model* dan memberikan ide-ide yang solutif dalam menghadapi masalah pekerjaan.
 - f. Program Pengembangan Karir yang telah berjalan tidak mampu meningkatkan Produktivitas Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, disarankan pihak Rektorat setelah memberikan pendidikan keahlian dan pengetahuan memberikan kenaikan atau posisi pekerjaan yang tepat guna.
2. Motivasi yang telah diberikan kepada karyawan telah mampu meningkatkan Produktivitas Kerja pegawai Rektorat Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, disarankan pihak Rektorat memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan sesuai pendidikan akademisnya

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta. Cet. Keduabelas.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Darmadi, Hamid. 2010. *Kemampuan Dasar Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gie, The Liang. 1987. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Heller, Robert. 1998. *Motivating People*. London: Dorling Kindersley.
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Leibowitz, G.S. and J.A. Laser. 2009. Promoting Positive Outcomes for Healthy Youth Development: Utilizing Social Capital Theory. *Journal of Sociology and Social Welfare*. 36(1). Diakses pada 5 September 2017.
- Nitisemito, Alex S. 2009. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia. Edisi Revisi.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Riyanto, J. 1986. *Produktivitas dan Tenaga Kerja*. Jakarta: SIUP.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sinungan, Muchdarsyah. 1985. *Produktivitas; Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara. Edisi II.

Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan _____

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2014. *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.