

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Tomy Sun Siagian^{1)*}, Hazmanan Khair¹

Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jalan Denai No. 217 Medan, Indonesia

Korespondensi: tomy.agian94@gmail.com

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga termasuk penelitian kuantitatif yang bersifat korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai bekerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara dengan jumlah 103 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 103 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan cara penyebaran angket. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis data adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan.

Abstract. The purpose of this study was to determine and analyze the influence of leadership style and work environment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The research method used in this study is quantitative research methods. This research also includes quantitative research that is correlational. The population in this study were all employees working at PT. PLN (Persero) Development Unit of North Sumatra with a total of 103 people. The number of samples used in this study amounted to 103 people using saturated sample methods. The data used in this study is primary data, namely by distributing questionnaires. The measurement scale used is a Likert scale. Data analysis techniques are quantitative data analysis techniques using statistical methods. The statistical method used is Partial Least Square (PLS). Leadership style has a positive and significant effect on the variables of job satisfaction, work environment has a positive and significant effect on the variable job satisfaction, leadership style has a positive and insignificant effect on employee performance variables, the work environment has a positive and significant effect on employee performance variables, job satisfaction has a positive and significant to employee performance variables, job satisfaction cannot mediate the influence of leadership style variables on employee performance variables, job satisfaction cannot mediate the work environment against employee performance variables

Keywords: Leadership style, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan, dengan kata lain produktivitas organisasi ditentukan dari kinerja pegawai yang dimilikinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua tindakan yang

diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016).

Dalam rangka mencapai hasil kinerja yang maksimal, PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara telah melakukan berbagai upaya. Upaya-upaya yang dilakukan berupa memberikan sarana pembelajaran, memberikan motivasi, memberikan penghargaan atas prestasi kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Namun upaya tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan seorang Supervisor pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara, terkait permasalahan kinerja pegawai beliau menerangkan “penurunan kinerja dan tidak tercapainya target ketetapan kinerja pada dasarnya disebabkan oleh keadaan dalam organisasi tersebut. Keadaan dalam organisasi tersebut dapat dilihat dari segi kepemimpinan, lingkungan organisasi dan kepuasan kerja”.

Kepemimpinan yang diterapkan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa oknum pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan pekerjaan para bawahan. Umumnya oknum-oknum tersebut terlalu mudah untuk menyetujui suatu hasil pekerjaan tanpa melihat standar hasil pekerjaan tersebut, dan terdapat juga beberapa oknum pemimpin yang kurang bertanggung jawab atas tugasnya. Dimana mereka sering mengalihkan suatu tanggung jawab kepada oknum lain atau dengan kata lain tidak terlalu peduli dengan keadaan ataupun situasi yang terjadi dalam organisasi.

Beberapa pemimpin juga kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja maksimal. Hal ini dikarenakan rendahnya tingkat kesadaran dari para pemimpin bahwa keberadaan mereka merupakan kunci pokok terlaksananya suatu kegiatan organisasi. Selanjutnya keadaan lingkungan organisasi pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara. Keadaan lingkungan yang terjadi masih kurang mendukung untuk mencapai suatu hasil kinerja yang maksimal. Keadaan ini terlihat dimana pada saat jam kerja berlangsung sering terjadi kebisingan-kebisingan yang tidak berarti yang dapat mengganggu konsentrasi pegawai, ruang gerak karyawan dalam bekerja yang kurang luas dalam melakukan aktivitasnya, kebersihan ruang kerja dalam organisasi masih belum terjaga dengan baik, dimana dalam ruang kerja banyak terdapat lembaran-lembaran kertas bekas yang sudah tidak terpakai tidak di letakkan pada tempatnya dan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan yang masih rendah. Hubungan kerja ini berupa komunikasi antara atasan dan bawahan dalam mencari informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan meliputi laporan pelaksanaan kinerja, usulan anggaran, saran-saran yang menyangkut pelaksanaan tugas, pendapat-pendapat serta keluhan-keluhan dalam pelaksanaan tugas.

Faktor lain yang mempengaruhi tidak tercapainya kinerja organisasi yang maksimal yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mendorong mengapa seseorang mau bekerja. Jika seorang karyawan telah memperoleh kepuasan dari pekerjaannya maka ia akan merasa senang untuk bekerja. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja belum sepenuhnya terpenuhi. Hal ini terlihat dari kondisi kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi dan kondisi lingkungan kerja karyawan seperti yang telah dikemukakan diatas.

Terjadinya berbagai permasalahan kinerja seperti telah dikemukakan sebelumnya dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Terdapat 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu ; (1) Faktor Individu berupa kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; (2) faktor Psikologis berupa persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; (3) Faktor Organisasi: motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (Gibson, 2008).

Selain faktor-faktor di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang lainnya adalah Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan prestasi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*) (Mangkunegara, 2011). Pendapat lain menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja (Kasmir, 2016).

URAIAN TEORITIS

Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2011; Sutrisno, 2016; Bangun, 2012; Priansa, 2014).

Pendapat lain dikemukakan oleh kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi bagaimana seseorang mencapainya (Sedarmayanti, 2011). Kinerja juga bisa diartikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2008).

Dari pengertian di atas maka kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada priode tertentudan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan yang puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, bila berupa perasaan puas maka kepuasan kerja karyawan tercapai dan jika berupa perasaan tidak puas maka karyawan tidak merasa puas. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Sopiah, 2008; Handoko, 2011).

Kepuasan (*Job Satisfaction*) juga dapat diartikan sebagai cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya (Suwatno, Priansa, & Donni, 2011). Pengertian lain dari kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya (Noor, 2013).

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Oleh sebab itu suatu organisasi/perusahaan perlu memahami dan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh para karyawannya.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Miftah, 2010). Seorang pemimpin merupakan seorang yang memiliki satu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan menggunakan cara atau gaya tertentu.

Kepemimpinan mempunyai peran sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hal yang diinginkan (Sutrisno, 2016).

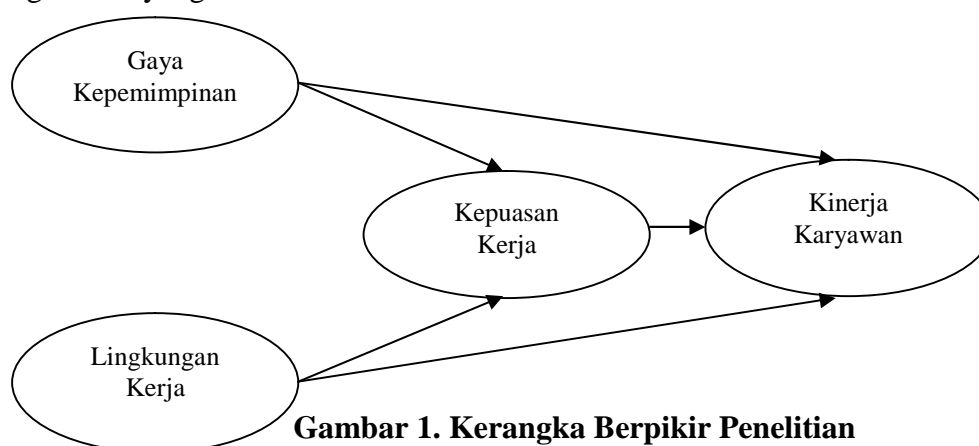
Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien.

Lingkungan kerja

Suatu lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain (Nitisemito, 2008; Sunyoto, 2008). Oleh karena itu lingkungan kerja yang baik sangat menentukan hasil kinerja yang diraih oleh seseorang.

Lingkungan kerja juga berarti keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2011).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi diri pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Namun secara umum pengertian lingkungan kerja merupakan kondisi dan suasana dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan maksimal. Kerangka berpikir ini bertujuan untuk mengemukakan hubungan atau keterkaitan suatu konsep dengan konsep lain sebagaimana yang dimaksud di dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kikepuasan kerja. Terdapat Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga termasuk penelitian kuantitatif yang bersifat korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang tidak termaksud dalam jabatan General Manejer, Deputi Manejer, dan Manejer Bidang yang bekerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara dengan jumlah 103 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 103 orang, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sampel jenuh. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari obyek penelitian melalui penyebaran angket. Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur adalah skala likert. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. *Partial least Square* merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi, (Noor, 2015). Sebagai teknik analisis data, PLS menggunakan software SmartPLS versi 2.0.M3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan rentabilitas (kehandalan) dari suatu variabel. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak valid dilihat dari nilai outer loading. Jika nilai dari outer loading lebih besar dari (0.4) maka suatu indikator adalah valid. Hasil validitas konvergen menunjukkan bahwasanya nilai dari outer loading dari masing-masing indikator lebih besar dari 0.4 semua indikator adalah valid.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak valid yakni jika nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid). Hasil menunjukkan bahwa nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid).

Analisis Konsistensi Internal, pengujian konsistensi internal menggunakan nilai Reliabilitas Komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliable jika nilai Reliabilitas Komposit > 0.60. Hasil menunjukkan bahwa nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0.60 maka variabel reliabel untuk dijadikan model penelitian.

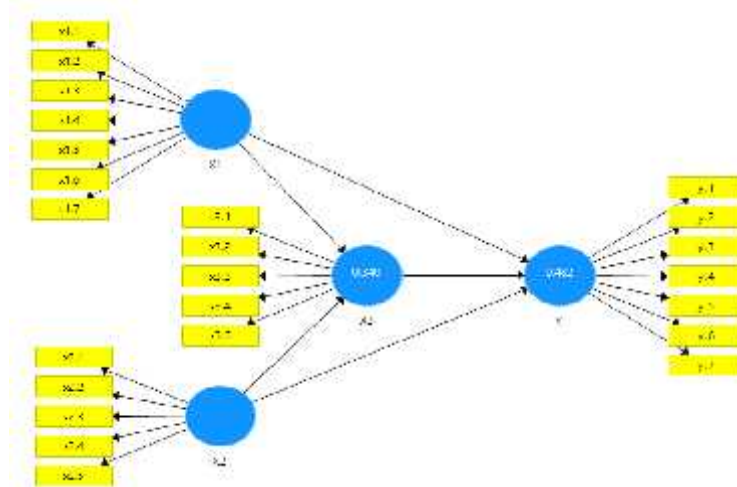
Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model struktural yakni, koefisien determinasi (R-Square) dan pengujian hipotesis. Koefisien determinasi (*R-Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu model. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur

Tabel 1. Koefisien Determinasi (R-Square)

	R Square	Adjusted R Square
X3	0.340	0.323
Y	0.482	0.463

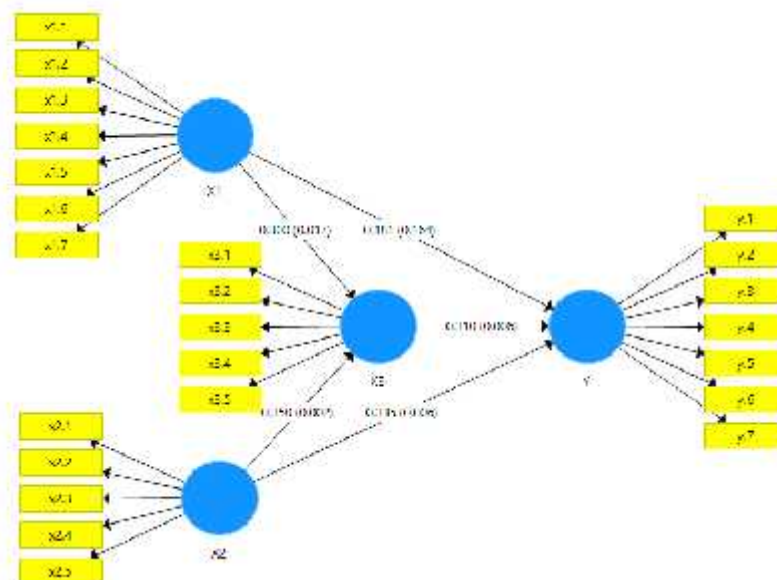
Sumber : Diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel 1. diperoleh hasil pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel X3 sebesar 0.340. Nilai R-Square sebesar 0.340 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel X3 mampu dijelaskan oleh variasi nilai variabel X1 dan X2 sebesar 34,0 %. Pengaruh variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y sebesar 0.482. Nilai R-Square sebesar 0.482 mengindikasikan bahwa variasi nilai variabel Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan X3 sebesar 48.2 % seperti terlihat pada gambar 2 berikut



Gambar 2. Koefisien Determinasi (R-Square)

Dalam pengujian hipotesis terdapat dua tahapan pengujian, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Koefisien –koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar 3. berikut:



Gambar 3. Koefisien Jalur

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negative mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Jika nilai probabilitas (P- Values) < (0.05) maka H0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P-Values) > (0.05) maka H0 diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan).

Tabel 2. Hipotesis Pengaruh Langsung

	Ordinal Sampel	Sampel Mean	Standart Deviasi	T Statistik	P Values
X1 X3	0.300	0.305	0.126	2.374	0.018
X1 Y	0.181	0.199	0.132	1.368	0.171
X2 X3	0.350	0.364	0.113	3.103	0.002
X2 Y	0.335	0.327	0.122	2.746	0.006
X3 Y	0.310	0.309	0.111	2.785	0.005

Sumber : Diolah tahun 2018

Bedasarkan tabel 2. diatas diperoleh; pengaruh langsung X1 terhadap X3 mempunyai koefisien jalur sebesar 0.300 (positif), maka peningkatan nilai variabel X1 akan di ikuti oleh peningkatan nilai X3. Pengaruh variabel X1 terhadap X3 mempunyai nilai P-Values (0.018) < (0.05), sehingga H0 ditolak, berarti pengaruh X1 terhadap X3 adalah signifikan. Pengaruh langsung X1 terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.181 (positif), maka peningkatan nilai variabel X1 akan di ikuti oleh peningkatan nilai Y. Pengaruh variabel X1 terhadap Y mempunyai nilai P-Values (0.171) > (0.05), sehingga H0 diterima, berarti pengaruh X1 terhadap Y adalah tidak signifikan. Pengaruh langsung X2 terhadap X3 mempunyai koefisien jalur sebesar 0.350 (positif), maka peningkatan nilai variabel X2 akan di ikuti oleh peningkatan nilai X3. Pengaruh variabel X2 terhadap X3 mempunyai nilai P-Values (0.002) < (0.05), sehingga H0 ditolak, berarti pengaruh X2 terhadap X3 adalah signifikan. Pengaruh langsung X2 terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.335 (positif), maka peningkatan nilai variabel X2 akan di ikuti oleh peningkatan nilai Y. Pengaruh variabel X2 terhadap Y mempunyai nilai P-Values (0.006) < (0.05), sehingga H0 ditolak, berarti pengaruh X2 terhadap Y adalah signifikan. Pengaruh langsung X3 terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.310 (positif), maka peningkatan nilai variabel X3 akan di ikuti oleh peningkatan nilai Y. Pengaruh variabel X3 terhadap Y mempunyai nilai P-Values (0.005) < (0.05), sehingga H0 ditolak, berarti pengaruh X3 terhadap Y adalah signifikan.

Selanjutnya pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Pengujian hipotesis tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening X3 bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung < koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening X3 tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Tabel 3. Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Ordinal Sampel	Sampel Mean	Standart Deviasi	T Statistik	P Values
X1 X3					
X1 Y	0.093	0.094	0.052	1.796	0.073
X2 X3					
X2 Y	0.108	0.115	0.058	1.899	0.063
X3 Y					

Sumber : Diolah tahun 2018

Berdasarkan tabel 3, diatas diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Variabel Y ($0.093 < \text{nilai koefisien pengaruh langsung } (0.181)$), maka bariabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara variabel bebas X1 dengan variabel terikat Y. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap variabel Y ($0.108 < \text{nilai koefisien pengaruh langsung } (0.335)$), maka bariabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara variabel bebas X2 dengan variabel terikat Y.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh langsung, dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (gaya kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap variabel X3 (kepuasan kerja) dimanapengaruh variabel X1 terhadap X3 mempunyai nilai P-Values ($0.018 < (0.05)$), sehingga H_0 ditolak, berarti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Sehingga hipotesis pertama yang mempresentasikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja terdukung. Hasil dari pengujian hipotesis ini dapat mendukung penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja oleh (Purnomo & Cholil, 2010; Simanungkalit & Setyaningsih, 2013).

Berdasarkan hasil pemerolehan jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden sebelumnya, terdapat beberapa responden yang memberikan penolakan terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pemerolehan kepuasan kerja. Dari hasil analisis jawaban responden, Pimpinan pada perusahaan tersebut kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi karyawan) sehingga kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Oleh karena itu diharapkan pimpinan perusahaan untuk meningkatkan rasa perhatian atas kondisinya sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja yang lebih baik.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh langsung mengimpulkan bahwa variabel X2 (lingkungan kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel X3 (kepuasan kerja), dimana Pengaruh variabel X2 terhadap X3 mempunyai nilai P-Values ($0.002 < (0.05)$), sehingga H_0 ditolak, berarti pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap X3 (kepuasan kerja) adalah signifikan. Sehingga hipotesis ke dua yang mempresentasikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja terdukung. Pengujian hipotesis ini dapat mendukung penelitian sebelumnya mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja oleh (Sandi, Djumadi, & Alaydrus, 2016)(Novianto, 2015).

Dari hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, kondisi atau keadaan lingkungan kerja pada perusahaan masih kurang mendukung dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kondisi lingkungan kerja perusahaan yang rendah tersebut berupa kelengkapan fasilitas kerja yang diberikan, kesehatan dan kenyamanan ruang kerja karyawan. Hal tersebut berdampak pada rendahnya kepuasan kerja tentang kondisi ataupun suasana dalam bekerja. Oleh sebab itu

diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kondisi lingkungan kerja agar diperoleh kepuasan kerja yang lebih baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel X1 (gaya kepemimpinan) tidak berpengaruh signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan), dimana pengaruh variabel X1 terhadap Y mempunyai nilai P-Values $(0.171) > (0.05)$, sehingga H0 diterima, berarti pengaruh X1 (gaya kepemimpinan) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah tidak signifikan. Sehingga hipotesis ke tiga yang mempersentasikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak terdukung. Pengujian hipotesis ini dapat mendukung penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan oleh (Setiawan, 2015).

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diketahui bahwa peningkatan nilai gaya kepemimpinan akan di ikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah. Permasalahan ini dapat terlihat pada kondisi gaya kepemimpinan yang belum mampu mengarahkan (bertindak sebagai motivator) terhadap karyawannya dan kurang memiliki pendirian yang kokoh (ketegasan) dalam menjalankan seluruh peraturan pada karyawan. keadaan ini berdampak pada kinerja karyawan dalam hal pencapaian kualitas kinerja yang lebih baik, pencapaian kuantitas kinerja, rasa tanggung jawab terhadap sebuah pekerjaan, kemampuan karyawan dalam berinovasi, dan inisiatif dalam bekerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel X2 (lingkungan kerja) berpengaruh signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan), dimana pengaruh variabel X2 terhadap Y mempunyai nilai P-Values $(0.006) < (0.05)$, sehingga H0 ditolak, berarti pengaruh X2 (lingkungan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah signifikan. Sehingga hipotesis ke empat yang mempersentasikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan terdukung. Pengujian hipotesis ini dapat mendukung penelitian sebelumnya mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan oleh (Rahmawanti, Swasto, & Prasetya, 2014; Aziz, 2016).

Pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa peningkatan nilai lingkungan kerja yang lebih baik akan cenderung meningkatkan nilai kinerja karyawan menjadi lebih baik. Namun terdapat beberapa permasalahan yang terdapat pada kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahannya tersebut adalah kondisi lingkungan kerja nonfisik berupa keharmonisan hubungan kerja. Keharmonisan hubungan kerja dalam suatu perusahaan sangat diperlukan demi tercapainya kinerja yang lebih baik. Karena keharmonisan hubungan kerja akan mendukung dan meningkatkan kerjasama dan komunikasi yang lebih baik pada suatu perusahaan sehingga pencapaian kinerja yang lebih baik dapat diperoleh.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel X3 (kepuasan kerja) berpengaruh signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan), dimana .Pengaruh variabel X3 terhadap Y mempunyai nilai P-Values $(0.005) < (0.05)$, sehingga H0 ditolak, berarti pengaruh X3 terhadap Y adalah signifikan. Sehingga hipotesis ke lima yang mempersentasikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terdukung. Pengujian hipotesis ini dapat mendukung penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan oleh (Febriyana, 2015; Rosita, 2016).

Dari hasil pengujian hipotesis dapat diketahui jika kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

Namun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan masih terdapat beberapa permasalahan kepuasan kerja karyawan yang masih belum dapat mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja tersebut berupa kepuasan tentang kelayakan gaji, kepuasan tentang peluang promosi, dan kepuasan tentang hubungan kepada sesama rekan kerja. Permasalahan tersebut akan berdampak pada kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama dan komunikasi dengan rekan kerja. Jika kualitas kerja, kuantitas kerja, dan kerjasama serta komunikasi sesama rekan kerja dalam suatu perusahaan kurang baik maka pencapaian kinerja untuk lebih baik pada perusahaan akan sulit. Oleh sebab itu perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi lebih baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa variabel X3 (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel X1 (gaya kepemimpinan) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel X1 (gaya kepemimpinan) terhadap Variabel Y (kinerja karyawan) ($0.093 < \text{nilai koefisien pengaruh langsung variabel X1 (gaya kepemimpinan) terhadap Variabel Y (kinerja karyawan) (0.181)}$). Sehingga hipotesis keenam yang memperpresentasikan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja tidak terdukung.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih rendah dari nilai koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik tanpa harus diperantarai oleh kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa variabel X3 (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) ($0.108 < \text{nilai koefisien pengaruh langsung variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) (0.335)}$). Sehingga hipotesis ketujuh yang memperpresentasikan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja tidak terdukung.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan lebih rendah dari nilai koefisien pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik tanpa harus diperantarai oleh kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (gaya kepemimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel X3 (kepuasan kerja). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (lingkungan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel X3 (kepuasan kerja). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (gaya kepemimpinan) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh

langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (lingkungan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa X3 (kepuasan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X3 (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel X1 (gaya kepemimpinan) terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa variabel X3 (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel X2 (lingkungan kerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

Adapun saran yang diberikan adalah diharapkan pimpinan perusahaan untuk meningkatkan rasa perhatian atas kondisi karyawannya. Diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kondisi lingkungan kerja agar diperoleh kepuasan kerja yang lebih baik. Diharapkan kepada pimpinan perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari segi kemampuan dalam menggerakkan atau sebagai motivator bagi karyawan dan lebih bersikap tegas dalam menjalankan setiap peraturan yang telah di sepakati. Diharapkan kepada seluruh pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan ini agar dapat meningkatkan kondisi lingkungan kerja nonfisik berupa keharmonisan hubungan kerja. Diharapkan perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan dari segi kepuasan tentang kelayakan gaji, kepuasan tentang peluang promosi, dan kepuasan tentang hubungan kepada sesama rekan kerja. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang lebih baik, diutamakan untuk meningkatkan nilai gaya kepemimpinan yang diterapkan secara langsung tanpa harus melalui atau diperantarai kepuasan kerja. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang lebih baik, diutamakan untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi dan keadaan lingkungan kerja pada perusahaan secara langsung tanpa harus melalui atau diperantarai kepuasan kerja.

REFERENSI

- Arifin, S. (2012). *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Djarmiko, & Hayati, Y. (2003). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fadel, M. (2009). *Reinventing Local Government*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Gibson, J. L. (2008). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, B. (2013). *Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Martoyo. (2000). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: UGM.
- Miftah, T. (2010). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nitisemito, A. S. (2008). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2015). *Analisis Data penelitian Ekonomi Dan Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen, Tinjauan Filosofis dan Praktis*. Jakarta: Kencana.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi* (10 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governance*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, P. S. (2010). In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 12). Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetjipto, B. W. (2008). *Paradigma Baru Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Book.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sunyoto, D. (2008). *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, Priansa, H. J., & Donni. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, S. E. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.