

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Hendri Jopanda, SE. M.Si
hjopanda@yahoo.com

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Satya Negara Indonesia - Jakarta

ABSTRACT

The research was conducted at PT. Pasifik Satelit Nusantara research aims to determine the effect of leadership style and work environment on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. The sample in this study amounted to 100 samples with the technique of determining the number of samples used. This type of research is a quantitative analysis (statistics). With the help of SPSS 22 software, the results show that Leadership Style has no direct effect on Job Satisfaction, Work Environment has a direct effect on Job Satisfaction, Leadership Style has no direct effect on Employee Performance, Work Environment has a direct effect on Employee Performance, Job Satisfaction has a direct effect on Employee Performance, Leadership Style has an indirect effect on Employee Performance through Job Satisfaction and the Work Environment has a direct influence on Employee Performance through Job Satisfaction.

Keywords: Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang baik akan mendorong suatu perusahaan semakin maju dan berkembang. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen didalamnya, yaitu karyawan, pimpinan, maupun system itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut di harapan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

Tabel 1.1
Hasil Prasurvey Karyawan PT.Pasifik Satelit Nusantara
Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	20 Orang	1 Orang
2	Saya mampu memanfaatkan waktu senggang untuk mengerjakan pekerjaan formal yang lain	16 Orang	5 orang
3	Pekerjaan yang telah saya kerjakan sesuai dengan harapan-harapan instansi	7 Orang	14 Orang
4	Saya tidak pernah menggunakan jam kerja kantor untuk kepentingan pribadi saya	8 Orang	13 Orang
5	Banyaknya jumlah pekerjaan yang saya terima dapat saya selesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	14 Orang	7 Orang

Sumber : Data diolah Peneliti

Kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Kinerja merupakan landasan bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam bekerja selama berada pada organisasi tersebut.

Tabel 1.2
Hasil Prasurvey Karyawan PT.Pasifik Satelit Nusantara
Variabel Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah orang yang bekerja dengan saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya	14 Orang	7 Orang
2	Apakah saya merasa puas dengan teman teman saya disini	18 Orang	3 Orang
3	Apakah saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab	15 Orang	6 Orang
4	Apakah Bapak/Ibu bisa fokus untuk mengerjakan pekerjaan dalam kondisi apapun	15 Orang	6 Orang
5	Apakah Bapak/Ibu merasa puas berada di tingkat pekerjaan yang sangat sulit	17 Orang	4 Orang

Sumber : Data diolah Peneliti

Tabel 1.3
Hasil Prasurvey Karyawan PT.Pasifik Satelit Nusantara
Variabel Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Saya dapat bekerja sama dengan tim kerja dalam menjalankan pekerjaan	19 Orang	2 Orang
2	Saya mudah mendapatkan peralatan kantor seperti computer, meja kerja, alat tulis kantor, telepon kantor	13 Orang	8 Orang

	dan sebagainya						
3	Tim kerja saya selalu aktif dan rajin bekerja dan mampu bekerja sama	7 Orang	14 Orang				
4	Saya mendapatkan ruang kerja yang nyaman untuk melakukan pekerjaan	15 Orang	6 Orang				
5	Rekan kerja saya membantu pekerjaan saya jika saya tidak/kurang mengerti dengan tugas yang diberikan	9 Orang	12 Orang				

Sumber : Data diolah Peneliti

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti ini merupakan pengembangan atau modifikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Djoko Setyo Widodo (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Untuk Pekerjaan Kepuasan dan Dampak terhadap kinerja Karyawan”.

Tabel 1.4
Hasil Prasurvey Karyawan PT.Pasifik
Satelit Nusantara
Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Pemimpin ditempat kerja saya bekerja memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai	15 Orang	6 Orang
2	Jika muncul permasalahan pemimpin ditempat saya bekerja bersedia membantu dan memberikan jalan keluar dan menjadikan suatu keputusan organisasi	18 Orang	3 Orang
3	Pemimpin ditempat saya bekerja menumbuhkan	15 Orang	6 Orang

	kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku				
4	Pemimpin ditempat kerja saya bekerja mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap bawahannya	7 Orang	14 Orang		
5	Pemimpin ditempat kerja saya bekerja menghargai dan memuji bawahan yang mempunyai kinerja bagus	9 Orang	12 Orang		

Sumber : Data diolah Peneliti

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan perusahaan. Dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Alasan memilih judul penelitian ini dikarenakan menurut pandangan peneliti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan tolak ukur untuk mengetahui kinerja karyawan kaitannya untuk mengukur seberapa jauh kontribusi atau hasil yang diberikan karyawan untuk perusahaan. Sedangkan alasan peneliti memilih obyek PT.Pasifik Satelit Nusantara dikarenakan peneliti melihat ada fenomena tingkat kinerja karyawan yang masih kurang dan ada beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

kinerjanya mencapai tujuan organisasi.

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2014:67), menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang mencakup kuantitas maupun kualitas, yaitu dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Effendy A.A (2018:251), bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, yang dimulai dari proses awal sampai akhir sebagai hasil yang didapat. Menurut Busro (2018), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai pekerja baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan teori diatas maka dapat disimpulkan mensintesisakan bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang dimulai dari proses awal sampai akhir sebagai hasil yang didapat.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (dalam Cahyo, 2015) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam

melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

- b. Faktor Lingkungan Organisasi
Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang rekative memadai.

3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Karyawan Menurut Edison dkk (2016:195) dimensi dan indikator kinerja karyawan adalah:

- a. Hasil kerja
Objek berwujud atau tak berwujud yang merupakan hasil pelaksanaan.
 - 1) Kualitas hasil kerja
Merupakan mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya).pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
 - 2) Kuantitas hasil kerja
Merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
 - 3) Upaya kerja
Upaya seseorang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat.
- b. Tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang bekerja.
Indikatornya:
 - 1) Inisiatif
Kemampuan untuk memutuskan dan

2) Ketelitian

Kesesuaian diantara beberapa data pengukuran yang sama yang dilakukan secara berulang. Tinggi rendahnya tingkat ketelitian hasil suatu pengukuran dapat dilihat dari harga deviasi hasil pengukuran.

3) Kejujuran

Merupakan bagian dari sifat positif manusia. Ketika ucapan tak sesuai dengan kenyataan, hati menjadi risau karena ucapan dirasa tak jujur.

4) Kreativitas

Kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru mencerminkan kelancaran, keluwesan, dan orisinalitas dalam berfikir serta kemampuan untuk megelaborasi suatu gagasan.

beberapa hal antara lain upah, kesempatan promosi, lingkungan kerja dan sebagainya.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Keith Davis (2017:117), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan menurut Handoko (2017:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2016:170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Menurut Muhammad Busro (2018, 101) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Menurut Hasibuan (2018:116) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

2. Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

a. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan Turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.

b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiran (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang lebih tua merasa puas daripada karyawan yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapannya dengan realita kerja terdapat

kesenjangan atau ketidak seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan

Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih

puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. **Ukuran Organisasi Perusahaan**

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

3. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan beberapa aspek diantaranya :

a. **Gaji**

Yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

b. **Pekerjaan itu sendiri**

Yaitu pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

c. **Rekan Kerja**

Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

d. **Atasan**

Yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang/menyenangkan dan hal ini mempengaruhi kepuasan kerja.

e. **Promosi**

Kemungkinan seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan/tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka/terbuka. Ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

f. **Lingkungan Kerja**

Yaitu lingkungan fisik dan psikologi.

4. **Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Adapun dimensi dan indikator kepuasan kerja menurut Muhammad Busro (2018:112) sebagai berikut:

a. **Hubungan Kerja**

Ditandai dengan keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan, komunikasi dua arah, kerjasama antar karyawan. Semakin komunikasi yang terjadi dalam perusahaan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Tantangan Kerja Indikator dalam dimensi hubungan kerja adalah sebagai berikut

- 1) Keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan
- 2) Komunikasi dua arah
- 3) Keterbukaan dan transparansi

b. **Adanya kemauan untuk menyelesaikan tugas.** Semakin besar tantangan kerja yang dihadapi oleh karyawan apabila mampu menyelesaikan dengan baik, maka tingkat kepuasan kerja mereka semakin tinggi. Dengan demikian, pimpinan harus mampu memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas karyawan. Indikator dalam dimensi tantangan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelesaikan tugas
- 2) Kepuasan dalam menyelesaikan tugas
- 3) Keterampilan dalam mengambil keputusan

C. **Gaya Kepemimpinan**

1. **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Zainal et al, (2017:42) Ada beberapa uraian tentang gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berakar dari kata pemimpin dan kepemimpinan. Kata pemimpin berarti orangnya dan kepemimpinan adalah kegiatannya. Dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar

bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-

kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Menurut Busro (2018:226), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cirri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pengertian ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan dapat memengaruhi bawahannya agar suatu organisasi dapat tercapai dengan baik. Menurut Hasibuan (2016:117), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan dapat bekerja sama secara produktif untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang maksimal mungkin dan memiliki tanggung jawab yang baik.

Dengan demikian dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang lain.

2. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2016:156) membagi ciri dan sifat gaya kepemimpinan dalam lima tipe sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Otokratik
- b. Gaya Kepemimpinan Militeristik
- c. Gaya Kepemimpinan Paternalistik
- d. Gaya Kepemimpinan Kharismatik
- e. Gaya Kepemimpinan Demokratis

3. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:171) dimensi dan indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan Otoriter
- b. Gaya Kepemimpinan Delegatif
- c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

D. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Subaris dan Haryono,(2018:116) lingkungan kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dan jenis dan lokasi pekerjaan dimana individu karyawan berada dan beraktivitas. Menurut Nitisemito dalam Nuraini 2016:97 Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang karyawan sewaktu bekerja. Menurut Sedarmayanti, 2017:116 Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan maka dapat menarik sebuah Disintesis bahwa lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan.lingkungan kerja mempunyai makna yang penting bagi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

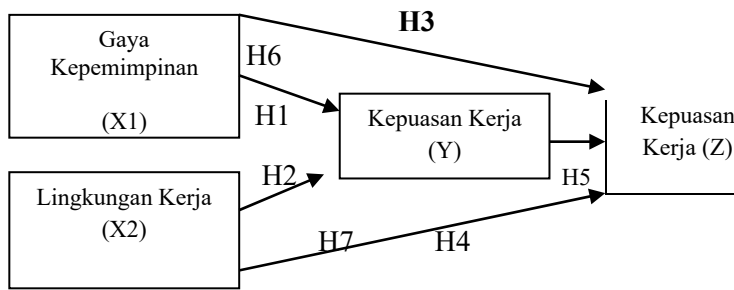
- a. Penerangan/Cahaya di tempat kerja
- b. Temperature di tempat kerja
- c. Kelembaban di tempat kerja
- d. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja
- e. Kebisingan di Tempat Kerja

3. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:46) dimensi dan indicator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- A. Lingkungan Kerja Fisik
- B. Lingkungan Kerja Non Fisik

E. Kerangka Pemikiran Teoritis



	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	100	81	135	116.16	11.079
Lingkungan Kerja	100	66	110	99.35	8.563
Kinerja Karyawan	100	65	110	97.39	10.677
Kepuasan Kerja	100	57	95	86.40	7.061
Valid N (listwise)	100				

- H₁ : Diduga Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H₂ : Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
- H₃ : Diduga Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
- H₄ : Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
- H₅ : Diduga Kepuasan Kerja Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
- H₆ : Diduga Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.
- H₇ : Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.

METODOLOGI PENELITIAN

penelitian ini merupakan penelitian analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini dilakukan di PT.Pasifik Satelit Nusantara. Penelitian ini ditunjukkan untuk menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena didapat 100 Responden dengan mengumpulkan data menggunakan kuesioner dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan variabel eksogen dengan variabel endogen.

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Uji Deskriptif

Sumber : Data diolah SPSS

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁) responden mengisi 27 pernyataan dengan Nilai minimum sebesar 81, Nilai maksimum sebesar 135, nilai mean sebesar 116.16 dan std.deviation sebesar 11.079. untuk variabel gaya kepemimpinan mempunyai rata-rata nilai 4,29 yang artinya setuju. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan dinilai oleh para responden bagus. Pada variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini dilihat dari dimensi gaya kepemimpinan Otoriter, gaya kepemimpinan Delegratif, gaya kepemimpinan Partisipatif. Dimensi gaya kepemimpinan Otoriter menggunakan indikator kekuasaan atau wewenang sebagai besar mutlak tetap berada pada pimpinan itu menganut system sentralisasi wewenang. Dimensi gaya kepemimpinan Delegratif menggunakan indikator pemimpin yang mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Dimensi gaya kepemimpinan Partisipatif menggunakan indikator wewenang pimpinan tidak mutlak. Dimensi paling tinggi dinilai responden adalah dimensi Delegratif dengan nilai rata-rata 3,26 dan indikator paling tinggi dinilai oleh responden adalah

2. Hasil Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Pada variabel Lingkungan kerja (X2) responden mengisi 24 pernyataan dengan nilai minimum sebesar 66, nilai maksimum sebesar 110, nilai mean sebesar 99.35 dan std.deviation 8.563. ini berarti rata-rata responden menjawab 4.12 yang artinya setuju menunjukkan lingkungan kerja dinilai oleh para responden bagus. Pada variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini dilihat dari dimensi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Dimensi lingkungan kerja fisik menggunakan indikator penerangan, suhu udara, penggunaan warna. Dimensi lingkungan kerja non fisik indikator tanggung jawab kerja. Dimensi paling tinggi dinilai responden adalah dimensi lingkungan kerja non fisik dengan nilai rata-rata 4,68 dan indikator paling tinggi dinilai oleh responden adalah

3. Hasil Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y) responden mengisi 27 pernyataan dengan nilai minimum sebesar 65, nilai maksimum sebesar 110, nilai mean sebesar 97.39 dan std.deviation 10.677. ini berarti rata-rata responden menjawab 3.59 yang artinya kurang setuju menunjukkan Kinerja Karyawan dinilai oleh para responden kurang bagus. Pada variabel Kinerja karyawan dalam penelitian ini dilihat dari dimensi hubungan kerja, tantangan kerja, perlindungan kerja. Dimensi hubungan kerja menggunakan indikator sangat puas dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab yang tinggi. Dimensi tantangan kerja indikator karyawan dapat menyelesaikan tugas. Dimensi perlindungan kerja indikator adanya perlindungan dari pemerintah Dimensi paling tinggi dinilai responden adalah dimensi tantangan kerja dengan nilai rata-rata 4,46 dan indikator paling tinggi dinilai oleh responden adalah

4. Hasil Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Pada variabel kepuasan kerja (Z) responden mengisi 21 pernyataan dengan nilai minimum sebesar 57, nilai maksimum sebesar 95, nilai

mean sebesar 86.40 dan std.deviation 7.061. ini berarti rata-rata responden menjawab 4.09 yang artinya setuju menunjukkan kepuasan kerja dinilai oleh para responden bagus. Pada variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini dilihat dari dimensi hasil kerja, tindakan dan sikap kerja.

Dimensi hasil kerja menggunakan indikator

kualitas, kuantitas dan upaya kerja. Dimensi tindakan dan sikap kerja indicator insiatif, ketelitian, kejujuran dan kreatifitas. Dimensi paling tinggi dinilai responden adalah dimensi hasil kerja dengan nilai rata-rata 4.82 dan indikator paling tinggi dinilai oleh responden adalah

Tabel 2
Uji Multikolonieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	60.846	6.041		10.072	.000		
	Gaya Kepemimpinan	.012	.022	.052	.562	.575	.987	1.013
	Lingkungan Kerja	.182	.059	.306	3.073	.003	.858	1.165
	Kinerja Karyawan	.104	.052	.199	1.989	.050	.851	1.175

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

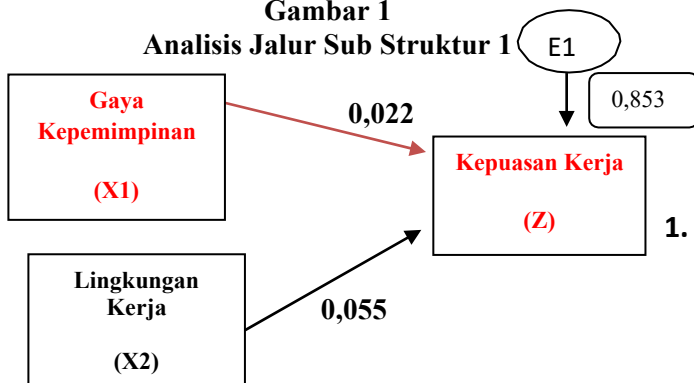
Sumber : Data diolah SPSS

Berdasarkan tabel 2 uji multikolonieritas dapat dijelaskan bahwa: Nilai collinearitas statistik Gaya Kepemimpinan (X₁): tolerance 0,987 > 0,1 dan nilai VIF 1,013 < 10. Nilai collinearitas statistik Lingkungan Kerja (X₂): tolerance 0,858 > 0,1 dan nilai VIF 1,165 < 10 dan Nilai collinearitas statistik Kinerja Karyawan (Y); tolerance 0,851 > 0,1 dan Nilai VIF 1,175 < 10 . hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas.

Sumber : Data diolah SPSS

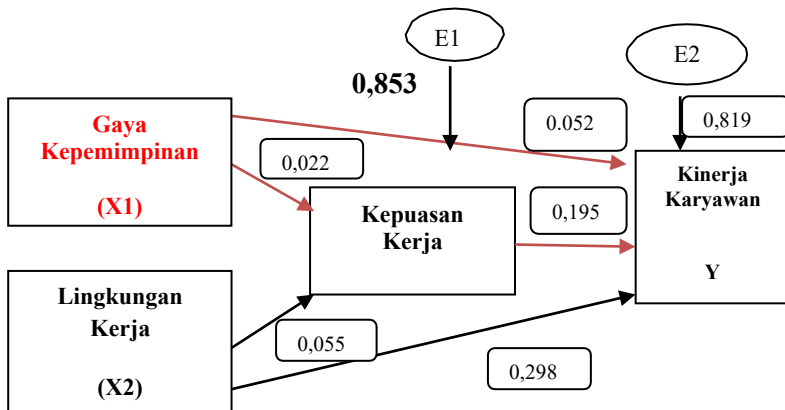
Tabel 4.9 dengan jumlah sampel (n) = 100, dan jumlah variabel independen k=3, dengan level signifikansi 5% Nilai DL dan DU dapat diperoleh DU = 1.7152 dan DL = 1.6337, jadi nilai 4-DU = 2.2848. sehingga nilai DU < DW < 4-DU (1.7152 < 1.829 < 2.2848) HO ditolak yang berarti tidak terjadi autokorelasi pada model regresi

1. Analisis Jalur Sub Struktur 1
Gambar 1



Berdasarkan Gambar 1 di atas dapat dijelaskan bahwa dalam analisis jalur sub struktur 1, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak memiliki jalur terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga dalam analisis jalur 1 menjadi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Gambar 2
Analisis Jalur Sub Struktur 2



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.425 ^a	.181	.155	4.260	1.829 ^a

a. Predictors: (Constant), Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 2 di atas dapat dijelaskan bahwa dalam analisis jalur sub struktur 2, menunjukkan gaya kepemimpinan tidak memiliki jalur terhadap kepuasan kerja. Kemudian untuk jalur gaya kepemimpinan juga tidak memiliki jalur terhadap kinerja karyawan, sehingga dalam analisis jalur 2 menjadi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Dari analisis di atas di dapatkan nilai signifikansi gaya kepemimpinan sebesar 0,735 > 0,05 maka tidak berpengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,022. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja

Dari semua dimensi yang dimiliki variabel gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan delegatif, dan kepemimpinan partisipatif, dari ketiga dimensi tersebut berdasarkan penilaian responden, dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah dimensi kepemimpinan otoriter dengan skor 0,756. Pada Instrumen ini yaitu wewenang mutlak terpusat pada pimpinan atas saya selalu mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan karyawan. Sedangkan dimensi yang memiliki skor terendah yaitu dimensi kepemimpinan partisipatif dengan skor 0,500. Pada instrument ini yaitu keputusan selalu dibuat oleh pimpinan keputusan dibuat secara sepihak oleh pimpinan. Dengan kurangnya musyawarah ini maka banyak karyawan yang merasa tidak didengarkan pendapatnya, yang akan berdampak dengan ketidakpuasan karyawan atas keputusannya.

Menurut prasetyo (2017:116), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikan lingkungan kerja sebesar $0,000 < 0,05$ maka berpengaruh langsung dan signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,055. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Dari semua dimensi yang dimiliki variabel Lingkungan Kerja yaitu berdasarkan penilaian responden, dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah dimensi Lingkungan Kerja dengan skor 0,693. Pada Instrumen ini yaitu. Kebersihan, pada lingkungan kerja anda terdapat suatu sarana kebersihan yang amat memadai. Sedangkan dimensi yang memiliki skor terendah yaitu dimensi Lingkungan Kerja 0,207. Pada instrument ini yaitu suhu udara, karyawan dapat beradaptasi dengan temperature suhu di tempat kerja. Dengan kurangnya karyawan sangat beradaptasi dengan sarana kebersihan yang sudah disediakan dan beradaptasi dengan suhu udara ditempat kerja.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kristianto (2016:118), menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari data diatas diperoleh nilai signifikan $0,575 > 0,05$ dan secara langsung tidak berpengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,052. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Dari semua dimensi yang dimiliki variabel gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan delegatif, dan kepemimpinan partisipatif, dari ketiga dimensi tersebut berdasarkan penilaian responden, dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah dimensi kepemimpinan Delegatif dengan skor 27,15. Pada Instrumen ini yaitu pemimpin melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahannya. Sedangkan dimensi yang memiliki skor terendah yaitu dimensi kepemimpinan Otoriter dengan skor 23,21. Pada instrument ini yaitu wewenang mutlak terpusat pada pimpinan. Dengan kurangnya musyawarah ini maka banyak karyawan yang merasa tidak didengarkan pendapatnya, yang akan berdampak dengan ketidakpuasan karyawan atas keputusannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2017:86), menyimpulkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari data di atas diperoleh nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dan secara langsung terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,298. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Dari semua dimensi yang dimiliki variabel Lingkungan Kerja yaitu berdasarkan penilaian responden, dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah dimensi Lingkungan Kerja dengan skor 18,24. Pada Instrumen ini yaitu. Kebersihan, pada lingkungan kerja anda terdapat suatu sarana kebersihan yang amat memadai. Sedangkan dimensi yang memiliki skor terendah yaitu dimensi Lingkungan Kerja 7,09. Pada instrument ini yaitu lingkungan non fisik adalah keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja didalam perusahaan tersebut. Dengan kurangnya karyawan sangat

beradaptasi dengan sarana kebersihan yang sudah disediakan dan beradaptasi dengan suhu udara ditempat kerja.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sedarmayanti (2018:21), menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari data diatas diperoleh nilai signifikan sebesar $0,050 < 0,05$ dan secara tidak berpengaruh langsungkepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar $0,195$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerjaberpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Dari semua dimensi yang dimiliki variabel Kepuasan Kerja yaitu berdasarkan penilaian responden, dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah dimensi KepuasanKerja dengan skor $46,54$. Pada Instrumen ini yaitu kepuasan dalam menyelesaikan tugas, karyawan puas dengan kesempatan untuk memberikan saran dalam bekerja. Sedangkan dimensi yang memiliki skor terendah yaitu dimensi Kepuasan Kerja $41,37$. Pada instrument ini yaitu hubungan kerja, keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan selalu mendengarkan keluhan dari bawahannya. Dengan kurangnya musyawarah ini maka banyak karyawan yang merasa tidak didengarkan pendapatnya, yang akan berdampak dengan ketidak Kinerja Karyawan atas keputusannya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hasibuan (2017:202) menyimpulkan bahwa keputusan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun pengaruh tidak langsung dari hasil analisis jalur 1 dan analisis jalur 2 adalah:

6. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Dari data diatas diketahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar $0,052$, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu perkalian antara beta gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan beta kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja adalah: $0,022 \times 0,195 = 0,004$, maka pengaruh total yang diberikan oleh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung ialah: $0,052 + 0,004 = 0,056$. berdasarkan hasil tersebut diperoleh nilai pengaruh langsung $0,052$ dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar $0,004$ artinya nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara tidak langsung gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

7. Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Dari data diatas diketahui pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $0,306$, sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah: $0,055 \times 0,195 = 0,010$, maka pengaruh total yang diberikan oleh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung ialah: $0,306 + 0,010 = 0,316$. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh nilai pengaruh langsung $0,306$ dan nilai pengaruh tidak langsung $0,010$ artinya nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara tidak langsung lingkungan kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap seluruh data primer yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulannya sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.Pasifik Satelit Nusantara.
2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT.Pasifik Satelit Nusantara.
3. Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Pasifik Satelit Nusantara.
4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Pasifik Satelit Nusantara.
5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Pasifik Satelit Nusantara.
6. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan pada PT.Pasifik Satelit Nusantara.
7. Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan pada PT.Pasifik Satelit Nusantara.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan PT.Pasifik Satelit Nusantara. Berikut ini saran-saran yang diberikan bagi perusahaan sebagai berikut :

1. Berdasarkan indikator dari skor terendah pada variabel gaya kepemimpinan adalah dengan skor 21,5, sebaiknya perusahaan lebih memiliki perilaku dari seorang pemimpin semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan.
2. Berdasarkan indikator dari skor terendah pada variabel lingkungan kerja adalah dengan skor 20,6, maka perusahaan dapat disarankan memberi

fasilitas kerja yang nyaman dan baik, sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawan harus memberikan fasilitas kerja yang sangat baik.

3. Berdasarkan indikator dari skor terendah pada variabel kepuasan kerja adalah dengan skor 41,1, maka sikap dan perasaan karyawan atau pekerjaan yang dilakukannya lingkungan kerja, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil kerja.
4. Berdasarkan indikator dari skor terendah pada variabel kinerja karyawan adalah 45,4, maka perusahaan disarankan untuk melakukan suatu kegiatan-kegiatan yang dapat bekerja sama, seperti menyelenggarakan suatu kegiatan diluar jam kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Perada.
Emilia Ika Andiyani, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Toha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers

Dr.Muhammad busro, Teori-Teori Manajemen Sumber daya Manusia
Dr.Sudaryo, Leadership teori dan praktek kepemimpinan.

Dr.Meithiana Indrasari,S.T.,M.M Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan
Djoko Setyo Widodo (2014) “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Untuk Pekerjaan Kepuasan dan Dampak Terhadap Kinerja Karyawan”.

Sigit Prasetyo (2014) “Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT.Pasifik Satelit Nusantara)’

Cahyo Purnomo, dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja”

Prof. DR.H.Edy Sutrisno, M,SI.Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Cetakan kesembilan, penerbit Kencana. Jakarta.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117- 119), *Menjelaskan Variabel-Variabel Kepuasan Kerja*.Jakarta: Erlangga.

Menurut Marihot T.E Hariandja (2006:291) *Menjelaskan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja*. Jakarta.

Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Kencana.

Dr. Sudaryono. Cetakan Pertama Agustus 2014. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*.Tangerang.

Dr. Yoyo Sudaryo, S.E., M.M..AK., CA. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi tidak langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Bandung.

Jurnal :

Tomy Sun Siagian, Hazmanan Khair pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utarapengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Ni Made Nurcahyani, I.G.A. Dewi adnyani *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*

Teguh Rohmat Adi Putro *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT.Wanakayu Hasilindo Surabaya*

Titik Roslita, Tri Yuniati *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*

Siti Muayanah Fakultas Ekonomi dan Bisnis *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Fajar Lestari Sejati Semarang)*

