

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT YAMAHA MUSIK CABANG CIKARANG

Enok Omah¹, Kasmir²
PT Yamaha Musik, Indonesia
Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Indonesia
email: enokomah2506@gmail.com

Abstract: *The declined phenomenon of employee performance that occurs at PT Yamaha Musik Manufacturing Asia or commonly referred to as YMMA. This research aims to analyze the effect of leadership and work environment on employee performance through job satisfaction as a mediating variable at PT YMMA. The research design that has been used is quantitative descriptive with 84 respondents. Data analysis using the Smart PLS application consisting of an outer model and inner model test. Based on results of processing and analysis data it was obtained that the leadership variable has a significant positive effect on job satisfaction, work environment variables have a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, the leadership variable has a positive and significant effect on employee performance, Work environment variables have a positive and significant effect on employee performance, leadership has an indirect effect on employee performance through job satisfaction and work environment variables have an indirect effect on employee performance through job satisfaction.*

Keywords: *leadership, work environment, job satisfaction and employee performance.*

Abstrak: Fenomena penurunan kinerja karyawan terjadi di PT Yamaha Musik Manufaktur Asia atau biasa disebut dengan YMMA. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT YMMA. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang menggunakan 84 responden. Analisis data menggunakan aplikasi Smart PLS yang terdiri dari uji outer model dan inner model. Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data didapatkan hasil penelitian bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan variabel lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

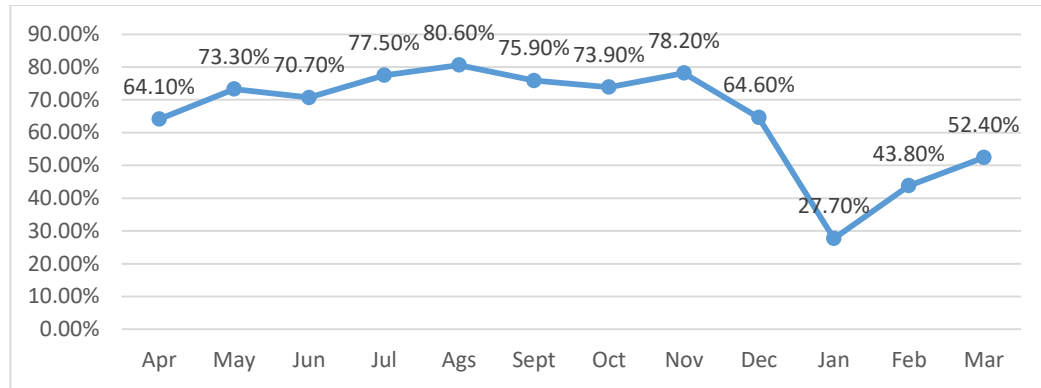
Kata kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di abad ke 21 ini, globalisasi menyebabkan begitu banyak persaingan bisnis. Salah satu akibat era globalisasi yaitu adanya tuntutan semua jenis pekerjaan untuk bisa mengoptimalkan *output* yang dicapai. Dalam upaya peningkatan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja tersebut salah satu cara yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan adalah dengan memberikan penghargaan yang tidak hanya berupa *materiil* tetapi juga *non materiil*.

PT. Yamaha Musik merupakan perusahaan yang bergerak dibidang alat musik elektronik dan pro audio. Produk-produk PT. Yamaha Musik memiliki standar mutu internasional, sebagian merupakan produk yang telah diekspor ke berbagai penjuru dunia. Dukungan kinerja dari para karyawan sangat dibutuhkan oleh PT. Yamaha Musik untuk mensukseskan bisnis perusahaan, namun kondisi kinerja karyawan saat ini di PT. Yamaha Musik belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya capaian produksi yang tertuang dalam Gambar 1.1 dibawah ini.



Gambar 1.1 Data Produksi PT Yamaha Musik, April 2018 – Maret 2019

Sumber: PT. Yamaha Musik (2019)

Dari data produksi diatas bisa disimpulkan selama periode April 2018 hingga Maret 2019 bahwa output produksi kurang maksimal. Berdasarkan data tersebut selama periode satu tahun terdapat kekurangan produksi yang jika dirata ratakan

mencapai 65,74%, hal tersebut sudah jauh dari target yang telah ditentukan maka dengan demikian harus diadakan penelitian untuk menjawab permasalahan tersebut.

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Produksi Periode April 2018-Maret 2019

| No | Target Tahunan | Capaian Kinerja Caturwulan 1 | Capaian Kinerja Caturwulan 2 | Capaian Kinerja Caturwulan 3 |
|----|----------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1 | 100% | 71,4% | 77,15% | 47,13% |

Sumber: PT. Yamaha Musik

Pada Tabel 1.1 menjelaskan bahwa terdapat ketidak berhasilan dalam capaian indikator kinerja output produksi pada PT. Yamaha Musik. Dengan kata lain, capaian indikator *output* produksi di PT. Yamaha Musik dalam keadaan kurang baik. Kondisi tersebut secara nyata menunjukkan rendahnya kinerja karyawan terhadap organisasi, untuk itu diperlukan

perhatian khusus terhadap faktor-faktor apa saja yang dimungkinkan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Berikut adalah beberapa faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Yamaha Musik berdasarkan hasil *pra-research*.

Tabel 1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Yamaha Musik

| No | Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan | Jumlah (Orang) | Presentase (%) |
|----|---|----------------|----------------|
| 1 | Kepuasan Kerja | 11 | 37% |
| 2 | Kepemimpinan | 7 | 23% |
| 3 | Lingkungan Kerja | 6 | 20% |
| 4 | Budaya Kerja | 4 | 13% |
| 5 | Pengembangan Karir | 2 | 7% |

Sumber: Hasil *pra-research* (Maret, 2019)

Dari tabel 1.2 diketahui bahwa faktor-faktor yang secara dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah: 1) Kepuasan kerja, 2) Kepemimpinan, dan 3) Lingkungan kerja. Atas dasar hasil *pra-research* awal tersebut menjadi rujukan bagi peneliti untuk fokus menguji faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan PT. Yamaha Musik. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menuangkan permasalahan tersebut pada penelitian ini dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel*

Intervening di PT. Yamaha Musik Cabang Cikarang".

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PT. Yamaha Musik.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT. Yamaha Musik.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Yamaha Musik.

4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Yamaha Musik.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Yamaha Musik.
6. Pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Yamaha Musik melalui Kepuasan Kerja
7. Pengaruh lingkungan kerja secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Yamaha Musik melalui Kepuasan Kerja

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:182) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk kepada sikap seorang individu. Menurut Robbins (2015:49) Kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dan dievaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan seseorang sebagai penilaian

terhadap aspek-aspek pekerjaan dan lingkungan tempat pekerjaannya.

2.1.3. Kepemimpinan

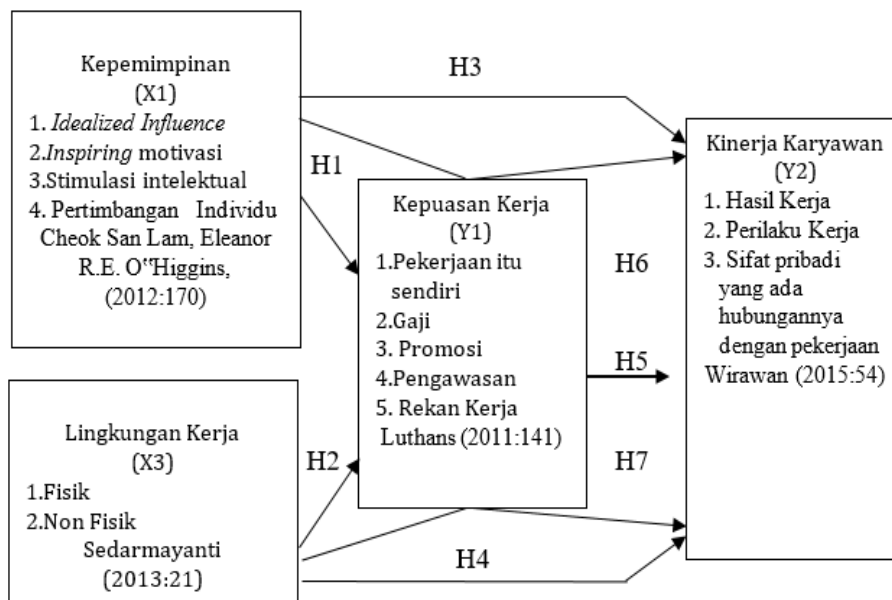
Kepemimpinan menurut Siagian (2011:46), mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

2.1.4. Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2013:26) mendefinisikan lingkungan kerja dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi karyawan

2.2. Kerangka Berfikir

Adapun paradigma penelitian untuk Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) sebagai variabel exogen, Kinerja Karyawan (Y1) sebagai variabel endogen dan Kepuasan Kerja (Y2) sebagai variabel *intervening*, ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoritis, dan kerangka berpikir, dapat ditarik hipotesis yang sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H4: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H6: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
- H7: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

III. METODELOGI

Tipe penelitian dalam penelitian ini adalah tipe penelitian *explanatory research*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dimana tujuan penelitian ini adalah menganalisa hasil penelitian untuk kemudian menguji tingkat

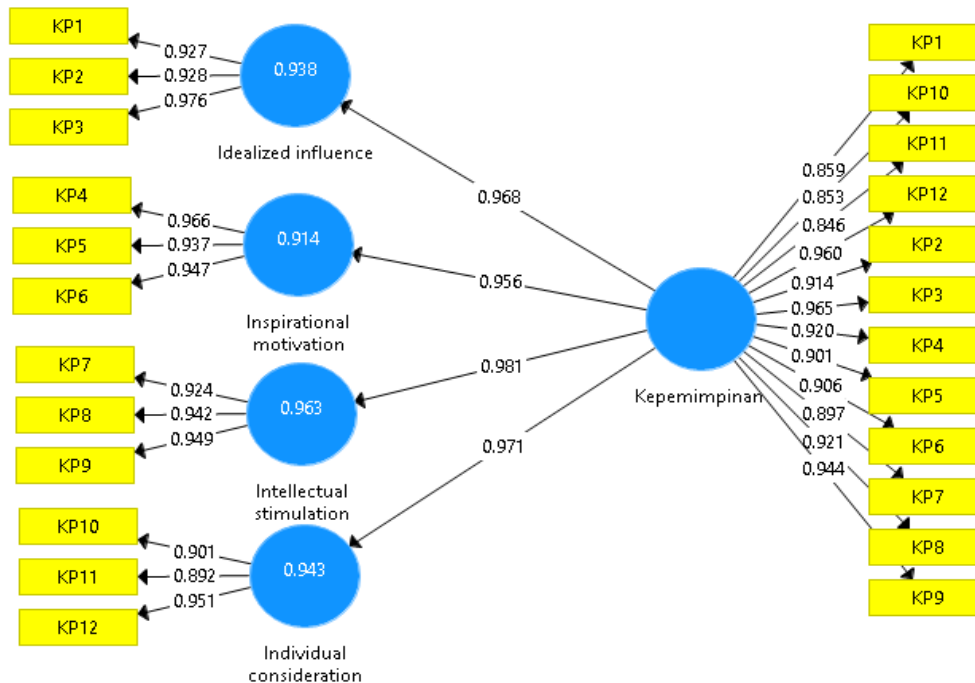
keterkaitan antar variabel. Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y1) sebagai variabel terikat dan kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja (Y2) sebagai variabel intervening. Pada PT. Yamaha Musik, bagian produksi jumlah karyawan atau populasi yang ada adalah 513 karyawan dan jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 84 responden (*Slovin error tolerance 10%*). Metode analisis yang digunakan bersifat *soft modelling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, dengan jumlah sampel kecil (dibawah 100 sampel). Alat pengukurannya menggunakan software *smartPLS* versi 3.0

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

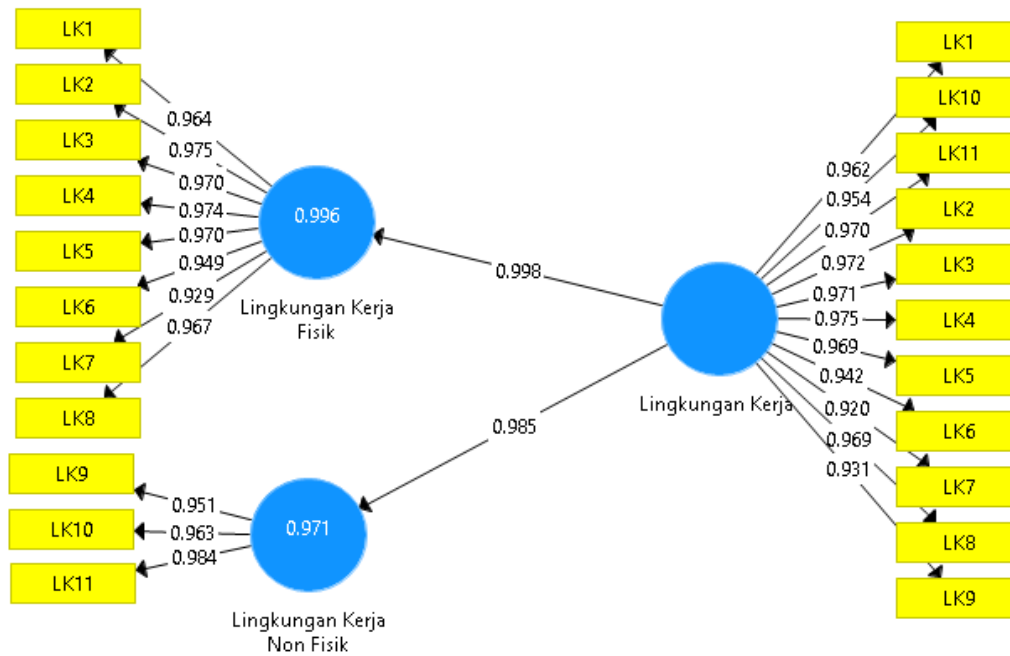
4.1.1. Outer Model Test

Evaluasi *concergent validity* dari pemeriksaan *individual item reliability* dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor*. *Standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran indikator dengan konstuknya. Nilai *loading factor* penelitian ini adalah $> 0,7$, sehingga apabila *loading factor* tersebut $< 0,7$, maka indikator dalam penelitian ini akan dikeluarkan dari model.



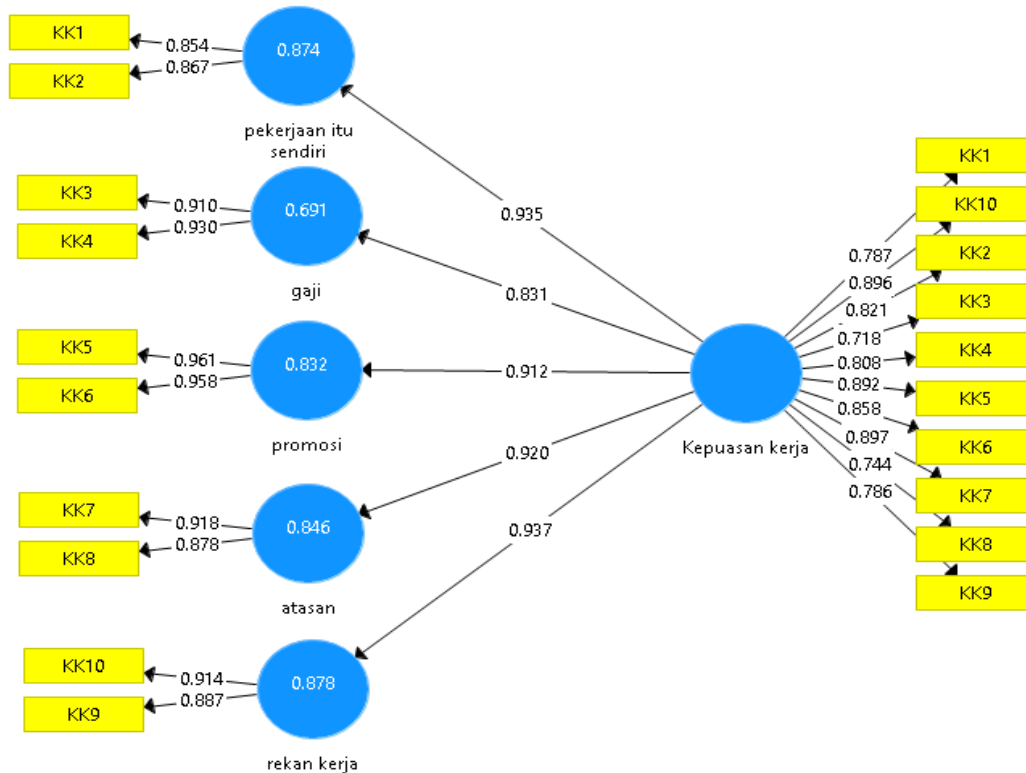
Gambar 4.1 Outer Model Variabel Kepemimpinan

Source: Smart PLS versi 3.2.8



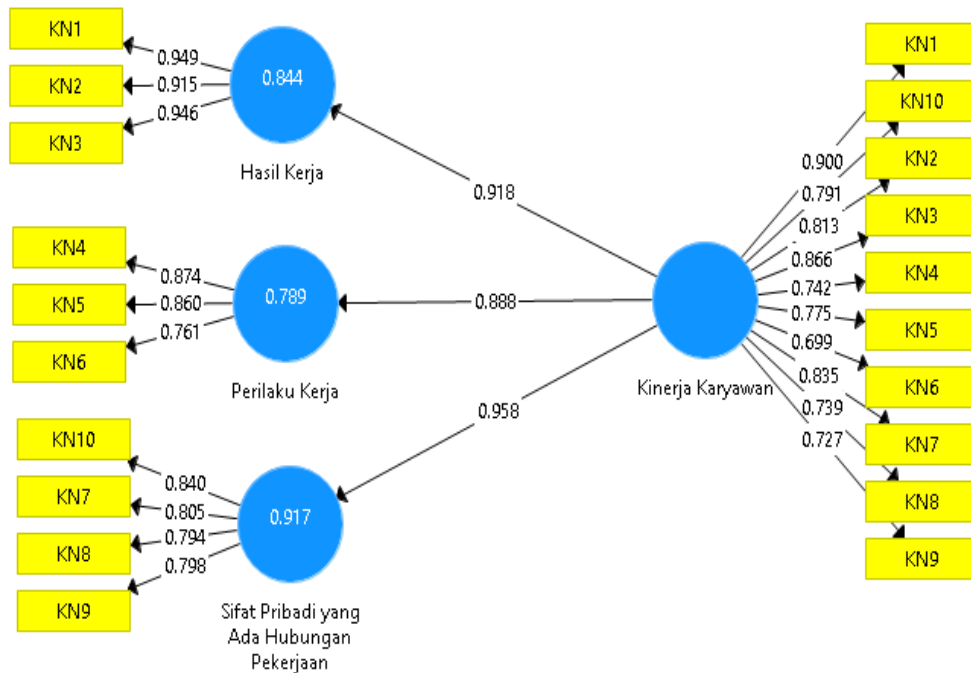
Gambar 4.2 Outer Model Variabel Lingkungan Kerja

Source: Smart PLS versi 3.2.8



Gambar 4.3 Outer Model Variabel Kepuasan Kerja

Source: Smart PLS versi 3.2.8

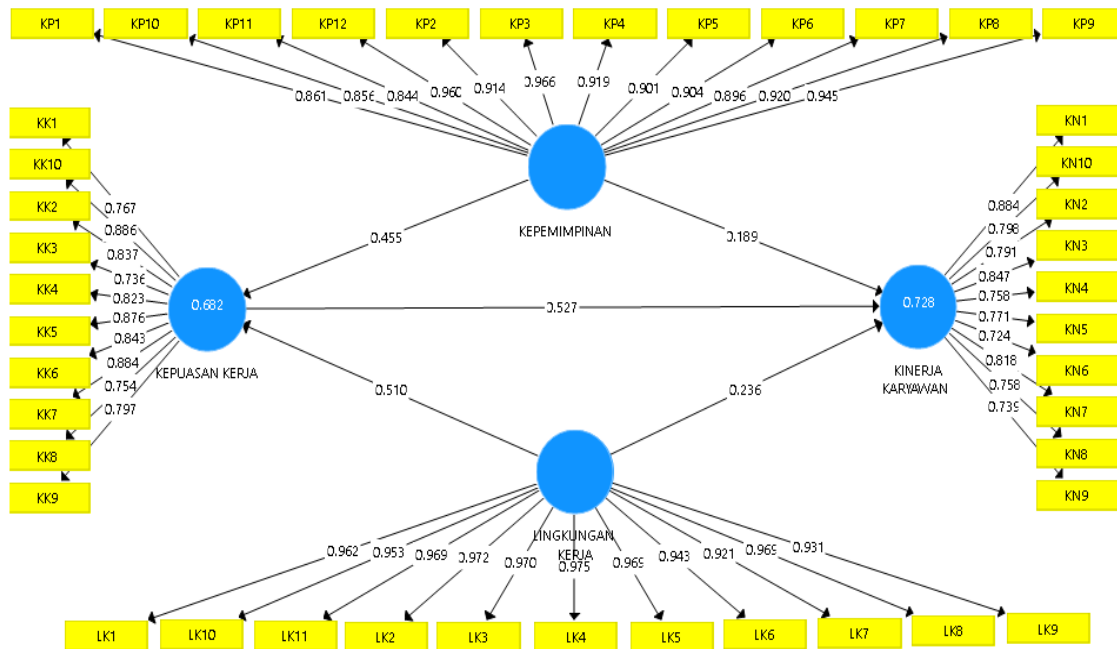


Gambar 4.4 Outer Model Variabel Kinerja Karyawan

Source: Smart PLS versi 3.2.8

Dari hasil *convergent validity* menggunakan SmartPLS versi 3.2.8 yang ditunjukkan pada Gambar 4.1 sampai dengan Gambar 4.4 terlihat bahwa indikator-indikator pada variabel kepemimpinan,

lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai *loading factor* > 0.7, sehingga seluruh indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat dipakai dalam model.



Gambar 4.5 Model Nilai Antar Konstruk Model Penelitian Kinerja Karyawan

Source: Smart PLS versi 3.2.8

Dari Gambar 4.5, didapat nilai *factor loading* variabel dan indikator masing-masing konstruk yang akan digunakan untuk pengujian selanjutnya. Selain itu, berdasarkan Gambar 4.5 persamaan struktural penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Kerja } (Y_1) = 0,455 \text{ } \tau_1 + 0,510 \text{ } \tau_2$$

$$\text{Kinerja Karyawan } (Y_2) = 0,189 \text{ } \tau_3 + 0,236 \text{ } \tau_4 + 0,527 \text{ } \beta$$

Tabel 4.1 Nilai Cronbach's Coefficient Alpha dan Composite Reliability (CR)

| Variabel | Composite Reliability | Syarat | Cronbach's Alpha | Syarat | Keterangan |
|------------------------------------|-----------------------|--------|------------------|--------|------------|
| Kepemimpinan (X ₁) | 0.983 | > 0,7 | 0.980 | > 0,6 | Reliabel |
| Lingkungan Kerja (X ₂) | 0.954 | > 0,7 | 0.946 | > 0,6 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja (Y ₁) | 0.943 | > 0,7 | 0.933 | > 0,6 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan (Y ₂) | 0.992 | > 0,7 | 0.991 | > 0,6 | Reliabel |

Source: Smart PLS versi 3.2.8

Dari Tabel 4.1 di atas, nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan mempunyai nilai > 0.6 dan nilai *Composite Reliability* variabel-variabel tersebut > 0.7, sehingga seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

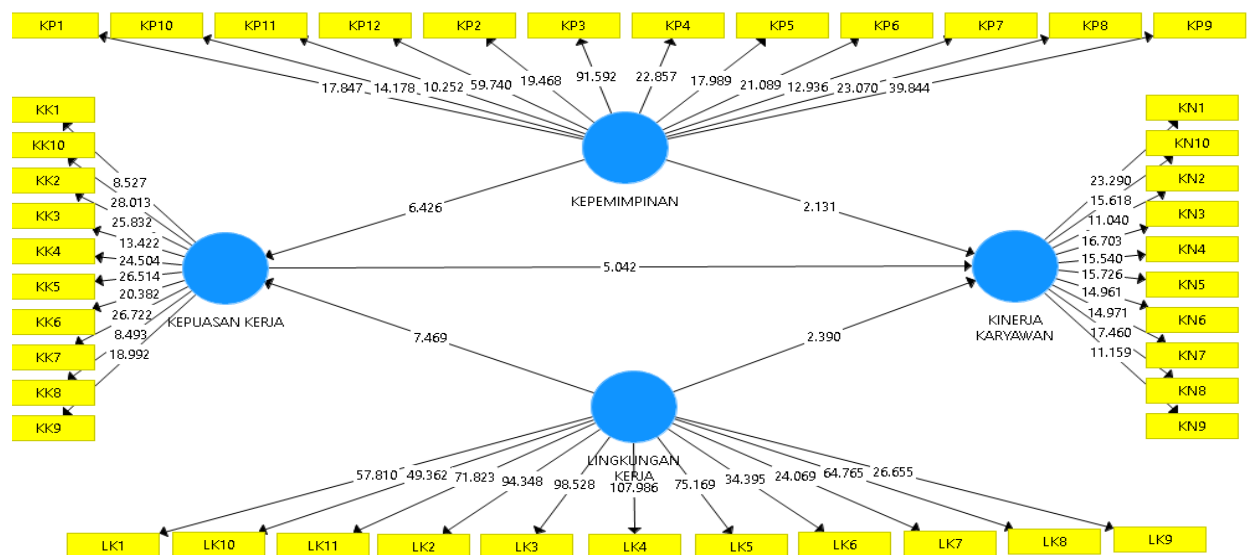
4.1.2. Inner Model Test

Untuk mengevaluasi nilai koefisien jalur menggunakan *calculate SmartPLS* versi 2.38 *bootstrapping* didapatkan hasil *path coefficient* yang menggambarkan kekuatan hubungan variabel antar konstruk seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Nilai Path Coefficient, t-Statistics, dan P-Values

| Hubungan Antar Konstruk | Original Sample (O) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------|--------------------------|----------|
| Langsung (Direct) | | | |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja | 0,455 | 6,477 | 0,000 |
| Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan | 0,189 | 2,014 | 0,045 |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,527 | 4,560 | 0,000 |
| Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja | 0,510 | 7,388 | 0,000 |
| Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,236 | 2,390 | 0,017 |
| Tidak Langsung (Indirect) | | | |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,240 | 3,283 | 0,001 |
| Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,269 | 4,777 | 0,000 |

Source: Smart PLS versi 3.2.8



Gambar 4.6 Hasil Nilai t-Statistik dengan metode bootstrapping

Source: Smart PLS versi 3.2.8

Hasil perhitungan statistik yang diperoleh disajikan pada Tabel 4.2 dan Gambar 4.6 untuk model struktural dengan hipotesis sebagai berikut.

1) Hipotesis 1 – Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Diperoleh koefisien jalur sebesar 0,455 dengan p sebesar 0,000, dengan demikian H_1 diterima ($p < 0,05$). Adapun tingkat signifikansi pengaruh tersebut dapat diketahui melalui nilai T -statistik sebesar 6,447 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,66. Hal ini menunjukkan pengaruh tersebut signifikan. Besarnya pengaruh tersebut dapat diketahui berdasarkan nilai *original sample* yang bernilai positif yaitu sebesar 0,455. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kepuasan kerja adalah positif dengan nilai pengaruhnya sebesar 45,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2) Hipotesis 2 – Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Diperoleh koefisien jalur sebesar 0,510 dengan p sebesar 0,000. Dengan demikian H_2 diterima ($p < 0,05$). Adapun tingkat signifikansi pengaruh tersebut dapat diketahui melalui nilai T -statistik sebesar 7,388 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,66. Dengan demikian dapat disimpulkan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

3) Hipotesis 3 – Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Diperoleh koefisien jalur sebesar 0,189 dengan p sebesar 0,045. Dengan demikian H_3 diterima ($p < 0,05$). Adapun tingkat signifikansi pengaruh tersebut dapat diketahui melalui nilai T -statistik sebesar 2,014 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,66. Dengan demikian dapat disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4) Hipotesis 4 – Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Diperoleh koefisien jalur sebesar 0,236 dengan p sebesar 0,017, dengan demikian H_4 diterima ($p < 0,05$). Adapun tingkat signifikansi pengaruh tersebut dapat diketahui melalui nilai T -statistik sebesar 2,390 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,66. Dengan demikian dapat disimpulkan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5) Hipotesis 5 – Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Diperoleh koefisien jalur sebesar 0,527 dengan p sebesar 0,000, dengan demikian H_5 diterima ($p <$

0,05). Adapun tingkat signifikansi pengaruh tersebut dapat diketahui melalui nilai T -statistik sebesar 4,560 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,66. Dengan demikian dapat disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6) Hipotesis 6 – Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Diperoleh koefisien jalur sebesar 0,240 dengan p sebesar 0,001, dengan demikian H_6 diterima ($p < 0,05$). Adapun tingkat signifikansi pengaruh tersebut dapat diketahui melalui nilai T -statistik sebesar 3,283 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,66. Dengan demikian dapat disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

7) Hipotesis 7 – Lingkungan Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Diperoleh koefisien jalur sebesar 0,269 dengan p sebesar 0,000, dengan demikian H_7 diterima ($p > 0,05$). Adapun tingkat signifikansi pengaruh tersebut dapat diketahui melalui nilai T -statistik sebesar 7,777 yang lebih besar dari nilai t tabel = 1,66. Dengan demikian dapat disimpulkan Lingkungan Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Adapun hubungan antar konstruk berdasarkan nilai R^2 adalah sebagai berikut: 1) Nilai *R-square* variabel Kepuasan Kerja (Y_1) adalah sebesar 0,682 dan tergolong kuat. Hal ini menunjukkan bahwa 68,2% variabel Kepuasan Kerja (Y_1) dapat dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan (X_1), dan variabel Lingkungan Kerja (X_2) sedangkan sisanya 31,8 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti. 2) Nilai *R-square* pada variabel Kinerja Karyawan (Y_2) adalah sebesar 0,728 dan tergolong kuat. Hal ini menunjukkan bahwa 72,8% variabel Kinerja Karyawan (Y_2) dapat dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan (X_1), variabel Lingkungan Kerja (X_2) dan variabel Kepuasan Kerja (Y_1), sedangkan sisanya 27,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pengukuran *effect size* f^2 untuk melihat besar kecilnya pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen atau untuk melihat kebaikan model.

Tabel 4.3 Hasil Perhitungan *effect size* f²

| Variabel | Nilai F ² | Kategori |
|---|----------------------|----------|
| Kepemimpinan (X1) → Kepuasan kerja (Y1) | 0,511 | Kuat |
| Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan kerja (Y1) | 0,642 | Kuat |
| Kepemimpinan (X1) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0,068 | Lemah |
| Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0,098 | Lemah |
| Kepuasan kerja (Y1) → Kinerja Karyawan (Y2) | 0,325 | Sedang |

Source: Smart PLS versi 3.2.8

Dari Tabel 4 diketahui bahwa 1) Variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *f square* yaitu 0,511. Hal ini berarti variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada level struktural. 2) Variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *f square* yaitu 0,642. Hal ini berarti variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang kuat pada level struktural. 3) Variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f square* yaitu 0,068. Hal ini berarti variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang lemah pada level struktural. 4) Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f*

square yaitu 0,098. Hal ini berarti variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lemah pada level struktural. 5) Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f square* yaitu 0,325. Hal ini berarti variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang moderat pada level struktural.

4.1.4. Korelasi Antar Dimensi

Adapun hasil korelasi antar dimensi pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 Korelasi Antar Dimensi

| Variabel / Dimensi | Kepuasan Kerja (Y1) | | | | | Kinerja (Y2) | | |
|--|------------------------------|--------------|----------------|---------------|--------------------|--------------------|-----------------------|--|
| | Pekerjaan itu sendiri (Y1.1) | Gaji (Y1.2) | Promosi (Y1.3) | Atasan (Y1.4) | Rekan Kerja (Y1.5) | Hasil Kerja (Y2.1) | Perilaku Kerja (Y2.2) | Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan (Y2.3) |
| Kepemimpinan (X1) | | | | | | | | |
| <i>Idealized Influence</i> (X _{1.1}) | 0,649 | 0,784 | 0,515 | 0,541 | 0,565 | 0,457 | 0,707 | 0,636 |
| Inspirasi Motivasi (X _{1.2}) | 0,582 | 0,755 | 0,48 | 0,508 | 0,534 | 0,455 | 0,657 | 0,58 |
| Stimulasi Intelektual (X _{1.3}) | 0,612 | 0,751 | 0,479 | 0,494 | 0,563 | 0,464 | 0,685 | 0,589 |
| Pertimbangan Individu (X _{1.43}) | 0,658 | 0,798 | 0,487 | 0,554 | 0,605 | 0,482 | 0,695 | 0,649 |
| Lingkungan Kerja (X2) | | | | | | | | |
| Fisik (X _{2.1}) | 0,659 | 0,647 | 0,565 | 0,717 | 0,688 | 0,601 | 0,626 | 0,709 |
| Non Fisik (X _{2.2}) | 0,77 | 0,601 | 0,541 | 0,769 | 0,783 | 0,579 | 0,601 | 0,681 |
| Kepuasan Kerja (Y1) | | | | | | | | |
| Pekerjaan itu sendiri (Y _{1.1}) | | | | | | 0,535 | 0,77 | 0,704 |
| Gaji (Y _{2.1}) | | | | | | 0,522 | 0,707 | 0,672 |
| Promosi (Y _{3.1}) | | | | | | 0,531 | 0,768 | 0,638 |
| Atasan (Y _{4.1}) | | | | | | 0,593 | 0,717 | 0,769 |
| Rekan Kerja (Y _{5.1}) | | | | | | 0,641 | 0,783 | 0,819 |

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Pada variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja, korelasi dimensi yang paling tinggi adalah pertimbangan individu terhadap dimensi gaji, sebesar 0,798. Sedangkan korelasi dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah dimensi kepemimpinan stimulasi intelektual terhadap dimensi promosi, yaitu sebesar 0,479. Dengan demikian, dimensi gaji sangat dipengaruhi oleh dimensi pertimbangan individu.
- 2) Pada variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja, korelasi dimensi yang paling penting adalah lingkungan kerja non fisik terhadap dimensi rekan kerja sebesar 0,783. Dapat dikatakan, korelasi antar kedua variabel adalah positif dan signifikan. Sedangkan korelasi dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah dimensi lingkungan kerja non fisik terhadap dimensi promosi, yaitu sebesar 0.541. Dengan demikian, dimensi terhadap rekan kerja sangat dipengaruhi oleh dimensi lingkungan kerja non fisik.
- 3) Pada variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, korelasi dimensi yang paling tinggi adalah *idealized influence* terhadap dimensi perilaku kerja, sebesar 0,707. Sedangkan korelasi dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah dimensi kepemimpinan inspirasi motivasi terhadap dimensi hasil kerja, yaitu sebesar 0,455. Dengan demikian, dimensi perilaku kerja sangat dipengaruhi oleh dimensi *idealized influence*.
- 4) Pada variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan, korelasi dimensi yang paling penting adalah lingkungan kerja fisik terhadap sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan sebesar 0,709. Dapat dikatakan, korelasi antar kedua variabel adalah positif dan signifikan. Sedangkan korelasi dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah dimensi lingkungan kerja non fisik terhadap hasil kerja, yaitu sebesar 0.579. Dengan demikian, dimensi terhadap sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh dimensi lingkungan kerja fisik.
- 5) Pada variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan, korelasi dimensi yang paling penting adalah rekan kerja terhadap dimensi sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, sebesar 0,819. Sedangkan korelasi dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah dimensi gaji terhadap hasil kerja, yaitu sebesar 0.522. Dengan demikian, sifat pribadi yang ada

hubungannya dengan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh rekan kerja.

4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa untuk hipotesis 1, Ho ditolak dan Ha diterima. Data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan besar pengaruh 45,5 %.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa untuk hipotesis 2, Ho ditolak dan Ha diterima. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan besar pengaruh 51 %.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa untuk hipotesis 3, Ho ditolak dan Ha diterima. Data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh 18,9 %.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa untuk hipotesis 4, Ho ditolak dan Ha diterima. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh 23,6 %.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa untuk hipotesis 5, Ho ditolak dan Ha diterima. Data tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh 52,7 %.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa untuk hipotesis 6, Ho ditolak dan Ha diterima. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, dengan besar pengaruh sebesar 24 %.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa untuk hipotesis 7, Ho ditolak dan Ha diterima. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, dengan besar pengaruh sebesar 26,9%.

V. KESIMPULAN

5.1. Practical Implication

Hasil memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan juga lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terbesar terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti jika lingkungan kerja di suatu perusahaan baik, maka suasana kerja juga akan semakin kondusif. Dari suasana kondusif tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan bekerja dengan sepenuh hati untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang meningkat, akan meningkat pula kinerjanya.

5.2. Theoretical Contributions

Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaiman (2013) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lukiana dan Halima (2016) bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu Desi Indrawati (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Emmanouil, Konsolas, Antasiou Osia dan Loukeri paraskeviloana (2014) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Bindu Anto Ollukaran dan Rupa Gunaseelan (2012) bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Nur Laili Aulia, Wiji Utami dan Nyoman Gede Krishnabudi (2015) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja

Lingkungan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Penelitian terdahulu yang dilakukan Aurelia Potu (2013) lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak mengikutsertakan variabel-variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti disiplin kerja, komitmen kerja, penempatan kerja, dan kompensasi. Selain itu di dalam penelitian ini hanya meneliti satu jenis perusahaan, yaitu PT Yamaha Musik sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk keseluruhan perusahaan yang ada di Indonesia.

5.4. Future Research Direction

Di masa mendatang, penelitian ini dikembangkan tidak hanya meneliti satu perusahaan atau industri manufaktur saja, tetapi di bidang yang lain. Penelitian berikut disarankan untuk meneliti faktor lain selain kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti disiplin kerja, budaya kerja, komitmen kerja, penempatan kerja, kompensasi, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, Nur Laili, Wiji Utami, Nyoman Gede Krishnabudi. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Journal Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 4, No. 2.
- Indrawati, Ayu Desi. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol. 2, No. 1.
- Kaiman. (2013). "The Effect of Leadership Behavior and Commitment Employee Job Satisfaction and Employee Performance." *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 2, Issue 9.

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Konsolas, Emmanouil, Antasiou Osia Dan Loukeri Paraskeviloana, (2014). "The Impact of Leadership on Teachers Effectiveness". *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 4, Issue 7.
- Lukiyana dan Halima. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. *Pacific International* Jakarta. *Journal Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 19, No. 2.
- Ollukaran, Bindu Anto and Rupa Gunaseelan. (2012). "A Study on The Impact of Work Environment on Employee Performance" *Namex International Journal of Management Research*, Vol. 2, Issue. 2.
- Potu, Aurelia. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.4.
- Pramudena, S. M., & Hilda, A. F. (2019). The effect of quality of worklife and job satisfaction on organizational commitment. *The Management Journal of Binaniaga*, 4(01), 23-36.
- Saluy, A. B., & Treshia, Y. (2018). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus di Perusahaan PT IE). *Jurnal Ilmiah Manajemen and Bisnis*, 2(1), 53-70.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Stephen, Robbins (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.