

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan Bagian Produksi CV. Virgin Cake and Bakery Cabang Ungaran)

Elvira Nur Ayu Fadlilah, Mirwan Surya Perdhana¹

Corresponding Email: mirwan@live.undip.ac.id

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

In this era of global competition, companies are required to be able to compete, so companies must have good performance. One component of creating a company performance in order to compete is superior human resource performance. One factor that can affect performance is job satisfaction. Job satisfaction can be influenced by the work environment, leadership style, and the organizational culture of company. So the purpose of this study is to find out and analyze the influence of the work environment, leadership style, and organizational culture on employee performance through employee job satisfaction.

This research uses quantitative methods by distributing questionnaires to get respondent data. The population of this study was blue-collar workers in the food industry sector which amounted to 157 employees. The sample used amounted to 100 employees of CV. Virgin Cake and Bakery Ungaran branch. Data analysis techniques in this study used Partial Least Square with SmartPLS 3.0 software to determine the path efficiency and the effect of independent variables on the dependent variables.

The result shows that the work environment has a positive but not significant effect on employee job satisfaction and employee performance. Leadership style has a positive but not significant effect on employee performance. On the other hand, leadership style and organizational culture have a positive and significant effect on employee job satisfaction. In addition, organizational culture and employee job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Work Environment, Leadership Style, Organizational Culture, Employee Job Satisfaction, Employee Performance, Quantitative, Blue-Collar Workers.

PENDAHULUAN

Di era persaingan global ini, perusahaan-perusahaan dituntut untuk dapat bersaing. Persaingan yang semakin ketat menjadikan perusahaan harus memiliki kualitas dan keunggulan perusahaan yang mumpuni. Sumber daya manusia di dalam perusahaan merupakan salah satu aspek terpenting yang dimiliki perusahaan selain modal, material, mesin, dan *market* atau pasar yang sangat berperan dalam mencapai tujuan perusahaan. Lado & Wilson (dalam Pahos & Galanaki, 2019) berpendapat bahwa untuk mencapai tujuan strategis dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, maka karyawan harus memiliki kinerja yang tinggi.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka perlu meningkatkan kinerja karyawan, karena kinerja merupakan perilaku, tindakan yang dapat diukur, dan hasil yang melibatkan karyawan yang terkait dalam kontribusi karyawan pada tujuan organisasi Viswesvaran &

Ones (dalam Perera & Weerakkody, 2016). Pendapat lain mengenai kinerja yaitu pencapaian hasil kerja karyawan yang berorientasi pada tujuan perusahaan (Saryanto & Amboningtyas, 2017). Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah seluruh hasil dari tugas dan tanggung jawab yang diberikan karyawan untuk perusahaan yang meliputi kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu kepuasan kerja. Survei yang dilakukan Dale Carnegie pada tahun 2018 menunjukkan presentase yang masih rendah yaitu sebesar 17 persen karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan, perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya dan dikaitkan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antara rekan kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja (Jusuf, Mallongi, & Latief, 2016). Kepuasan kerja tidak dapat diukur secara mutlak. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya lingkungan kerja, gaya kepemimpinan atasan, serta budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017). Jadi kepuasan kerja karyawan adalah respon emosional dari karyawan baik itu hal yang menyenangkan maupun tidak, yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada di lingkungan tempat kerja dimana akan dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

Salah satu faktor kepuasan kerja adalah lingkungan kerja yang terdiri dari faktor fisik yang meliputi tata letak dan desain kantor diantara faktor-faktor lain, sedangkan faktor psikososial meliputi kondisi kerja, kesesuaian peran dan dukungan sosial (Nanzushi, 2015). Jadi lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan tugas dan wewenangnya di suatu perusahaan. Dimana di dalam lingkungan kerja tersebut terdapat aspek lingkungan kerja fisik termasuk di dalamnya peralatan dan fasilitas fisik yang menunjang karyawan bekerja (meja, kursi, penenrangan, suhu udara, bangunan gedung, dll), selain itu terdapat juga lingkungan kerja non fisik atau psikologis yang di dalamnya terdapat hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan lain-lain yang tidak terlihat bukti fisiknya.

Pada suatu riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie pada “Global Leadership Study” memaparkan bahwa “Kepuasan dalam bekerja (*job satisfaction*) dan keinginan untuk bertahan di suatu perusahaan (*intention to stay*) dipengaruhi oleh perilaku atasan di tempat karyawan tersebut bekerja. Menurut Jusuf, Mallongi, & Latief (2016) gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi adalah penggambaran tindakan ketenagakerjaan bagi karyawan yang berada di bawahnya. Gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan pemimpin dalam interaksinya dengan bawahan untuk mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Nidadhavolu, 2018). Jadi gaya kepemimpinan adalah cara atau metode yang digunakan seorang pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi, mendorong, serta memotivasi bawahannya demi meningkatkan kinerja yang lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam pendapat lain oleh Dale Carnegie & Associates mengingatkan pelaku usaha untuk lebih gencar memperkuat budaya perusahaan dalam menghadapi VUCA tahun ini. Tahun 2019 cukup rentan akan terjadinya kondisi VUCA, yakni penuh gejolak [*volatility*], ketidakpastian [*uncertainty*], rumit [*complexity*], dan serba kabur [*ambiguity*]. Hal-hal tersebut disebabkan oleh adanya ajang politik yang cukup besar tahun ini, yakni dengan dilaksanakannya pemilihan presiden dan pemilihan legislatif secara serentak. VUCA perlu diantisipasi. Dalam kondisi ini, budaya perusahaan sangatlah penting utamanya menggalang kekuatan internal. Menurut Stephen P. Robbins (2017) berpendapat bahwa

budaya organisasi yang positif yaitu suatu budaya yang menekankan pada membangun kekuatan pekerja, memberikan imbalan yang lebih daripada memberikan hukuman, serta menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan dari individu. Pendapat lain mengatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai atau kepercayaan yang dimiliki bersama oleh semua anggota perusahaan (Cao, Huo, Li, & Zhao, 2015). Jadi budaya organisasi adalah suatu norma dan aturan yang diterapkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan yang sesuai dengan standar operasi yang telah ditetapkan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi demi tercapainya keunggulan kompetitif organisasi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2017) dengan tema penelitian pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Jadi penelitian tersebut dilakukan pada sektor industri perhotelan dengan kriteria pegawai kerah putih atau *White Collar-Workers* adalah tipe pekerja yang mempunyai ketrampilan khusus mengacu pada pekerjaan administratif, manajerial atau profesional. Dalam penelitian ini dilakukan dengan tema penelitian yang sama dengan penelitian terdahulu namun pada kota, sektor yang berbeda yaitu pada sektor industri kuliner khususnya *bakery* pada CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran, Semarang Jawa Tengah, dengan kriteria obyek penelitian yaitu pada *blue collar workers* (pekerja kerah biru atau buruh) adalah istilah yang digunakan pada karyawan yang melakukan pekerjaan kasar untuk suatu organisasi dan mendapatkan upah yang dibayarkan setiap jam, seperti buruh pabrik, OB, *front liners* (Sales, SPG). Berdasarkan fenomena di atas dan untuk menutupi GAP yang ada pada penelitian sebelumnya, maka pentingnya penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada *blue collar workers* pada sektor industri kuliner khususnya perusahaan bakery. Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan bagian produksi di perusahaan Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan puas akan pekerjaannya dan cenderung bekerja lebih semangat untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dari penelitian-penelitian terdahulu, seperti Pawirosumarto et al., (2017), Srikaningsih (2017), dan Abualrub, El-jardali, Jamal, & Al-rub (2016), Al-hamdan, Manojlovich, & Tanima (2016), Lambert & Jin (2016), (Win Narasuci, 2018) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan pada kepuasan kerja. Tetapi pendapat lain (Riansari, Sudiro, & Rofiaty, 2012) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pemimpin yang dapat mendorong, mendukung karyawan, serta memotivasi akan dapat memberikan dampak yang baik untuk kepuasan karyawan. Hal tersebut seperti pendapat dari Jusuf et al. (2016) bahwa kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Budaya organisasi yang luwes akan membuat karyawan yang berada di perusahaan merasa tidak tertekan dan cenderung mereka puas akan keadaan tersebut. Seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Al-Sada (2017), Pawirosumarto et al. (2017), Srikaningsih

(2017), Habba et al. (2017), menyebutkan bahwa budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pekerjaan. Sedangkan Jusuf et al. (2016) dan Muhammad Arifin (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Semakin karyawan merasa puas akan pekerjaannya, maka ia akan lebih meningkatkan kinerjanya. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sriekaningsih (2017), Platis, Reklitis, & Zimeras (2015), Chandra & Priyono (2015), Perera & Weerakkody (2016) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi ada penemuan lain yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Win Narasuci, 2018). Pendapat lain juga datang dari Pawirosumarto et al. (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kondisi lingkungan kerja perlu ditingkatkan agar suasana kerja lebih kondusif, bahwa hal itu mampu memberi dampak yang nyaman dan positif terhadap pengembangan kinerja karyawan (Chandra & Priyono, 2015). Selain itu pendapat Sriekaningsih (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian lain oleh Pawirosumarto et al. (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki efek positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Pawirosumarto et al. (2017), Sriekaningsih (2017) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pendapat lain yaitu bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Chandra & Priyono, 2015). Karena pemimpin yang mampu memberi perhatian dan arahan kepada bawahan dalam mengarahkan karyawan menuju visi yang tegas dan mampu menjadi supervisor yang baik sehingga karyawan dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam meningkatkan kinerja. Dewi Sandy Trang (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

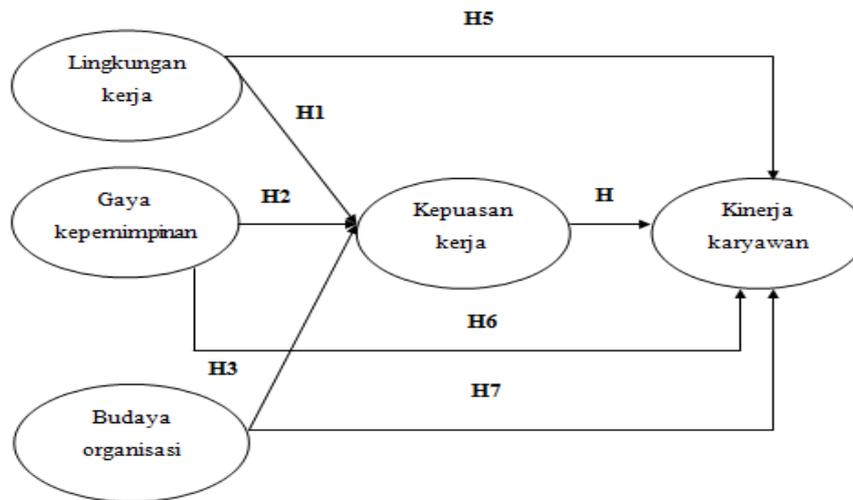
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Agung (2013), yang dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan maka semakin meningkatkan kinerja para karyawan. Namun pendapat lain seperti Pawirosumarto et al. (2017), Habba et al. (2017), dan Muhammad Arifin (2015) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis

- H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4 : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H7 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Pawirosumarto et al. (2017) dan Sriekaningsih (2017)

METODE PENELITIAN

Populasi

Pada penelitian ini populasi yang dipilih adalah pekerja bekerah biru (*Blue Collar Worker*) atau buruh. Buruh dalam hal ini mereka yang bekerja pada sektor kuliner khususnya bakery di kota Ungaran yaitu seluruh karyawan bagian produksi CV. Virgin Cake and Bakery Cabang Ungaran yang berjumlah 157 orang.

Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu *purposive sampling* yaitu karyawan bagian produksi CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran yang sudah bekerja minimal satu tahun di perusahaan. Sampel yang memenuhi syarat pada penelitian ini berjumlah 100 karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini membutuhkan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara wawancara dengan HRD perusahaan dan literature dari buku dan jurnal.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Partial Least Square (PLS)*, metode analisis ini merupakan pendekatan varian. PLS merupakan metode analisis yang kuat karena tidak didasarkan oleh banyak asumsi, seperti jumlah sampel yang besar, dan data harus terdistribusi normal (Ghozali, 2015). PLS juga dapat digunakan untuk menguji dan mengetahui hubungan antar konstruk dan hubungan antar indikator dengan konstraknya. Selain itu juga bersama-sama melibatkan variabel *error* untuk tingkat kekeliruan pengukuran. Sehingga dapat menganalisis lebih terperinci mengenai variable laten dan indikator-indikatornya yang berpengaruh paling kuat dan paling lemah serta mengikutsertakan tingkat

kekeliruannya. Secara konseptual, PLS digunakan untuk membantu penelitian untuk tujuan prediksi. Terdapat istilah *weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variable laten yang berdasarkan bagaimana *outer model* (*measurement model*: hubungan atau nilai *loading* antara indikator dengan konstruk atau variabel laten) dan *inner model* (*structural model*: hubungan antara konstruk independen dan dependen) yang dispesifikasi dan menghasilkan *residual variance* dari variabel endogen (dependen).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian adalah karyawan bagian produksi CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran. Perusahaan Virgin sendiri berdiri pada tahun 1999. Usaha ini dirintis oleh pasangan suami istri Suteja Alim Wijaya dan istrinya Nani Sumiyati. Perusahaan ini awalnya hanya berupa toko roti kecil yang teretak di jalan Parangkusumo, Kota Semarang. Namun seiring meningkatnya jumlah permintaan CV. Virgin Cake and Bakery mendirikan cabang di kota Ungaran pada tahun 2011 dan di jalan Pamularsih kota Semarang pada tahun 2017.

Hasil Analisis Data

Analisis *Outer Model*

Convergent Validity (Validitas Konvergen).

ITEM	NILAI <i>OUTER LOADING</i>	KETERANGAN
LK1	0,851	Valid
LK2	0,906	Valid
LK3	0,805	Valid
LK4	0,818	Valid
GK1	0,840	Valid
GK2	0,816	Valid
GK3	0,863	Valid
GK4	0,871	Valid
BO1	0,694	Valid
BO2	0,815	Valid
BO3	0,817	Valid
BO4	0,705	Valid
KK1	0,794	Valid
KK2	0,799	Valid
KK3	0,791	Valid
KK4	0,887	Valid
K1	0,801	Valid
K2	0,874	Valid
K3	0,726	Valid
K4	0,733	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *outer loading* atau korelasi antar konstruk dengan variabel memiliki nilai $>0,5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari variabel pada penelitian dinyatakan valid dan memenuhi syarat. Ukuran reflektif akan dikatakan tinggi apabila

berhubungan >0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Tetapi untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran dengan nilai *loading* 0,50-0,60 sudah terbilang cukup Chin (dalam I. dan L. Ghazali, 2015).

Disriminant Validity (Diskriminan Validitas)

Indikator	LK	GK	BO	KK	K
LK1	0,851	0,480	0,509	0,548	0,495
LK2	0,906	0,415	0,622	0,484	0,590
LK3	0,818	0,440	0,524	0,473	0,503
LK4	0,891	0,408	0,442	0,504	0,451
GK1	0,492	0,840	0,615	0,613	0,598
GK2	0,531	0,816	0,498	0,587	0,544
GK3	0,385	0,863	0,548	0,665	0,508
GK4	0,340	0,871	0,489	0,648	0,505
BO1	0,470	0,408	0,694	0,373	0,578
BO2	0,639	0,484	0,815	0,579	0,540
BO3	0,457	0,537	0,817	0,637	0,492
BO4	0,343	0,484	0,705	0,687	0,624
KK1	0,446	0,664	0,518	0,794	0,527
KK2	0,548	0,675	0,660	0,799	0,686
KK3	0,456	0,508	0,620	0,791	0,588
KK4	0,481	0,572	0,701	0,887	0,593
K1	0,478	0,551	0,624	0,681	0,801
K2	0,492	0,595	0,599	0,594	0,874
K3	0,498	0,397	0,475	0,469	0,726
K4	0,437	0,433	0,611	0,548	0,733

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Pada tahap analisis nilai *Discriminant Validity*, nilai variabel dapat dinyatakan valid apabila memenuhi kriteria yaitu nilai *cross loading* setiap indikator atas variabel latennya lebih besar dibandingkan indikator lain. Apabila melihat data pada tabel 4.6, dapat dinyatakan nilai *cross loading* dari seluruh indikator atas variabelnya lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lain. Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *Discriminant Validity* dengan valid.

Composite Reliability (Uji Reliabilitas)

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Lingkungan Kerja	0,866	0,870	0,909	0,715
Gaya Kepemimpinan	0,869	0,870	0,911	0,718

Budaya Organisasi	0,755	0,758	0,845	0,577
Kepuasan Kerja Karyawan	0,835	0,839	0,890	0,670
Kinerja Karyawan	0,792	0,800	0,865	0,617

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Apabila dilihat pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel mencapai nilai >0,60, dan nilai *Composite Reliability* dari seluruh variabel dapat mencapai nilai >0,70, serta pada nilai *Average Variance Extracted (AVE)* seluruh variabel dapat mencapai >0,50. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *Convergent Validity* dan *Composite Reliability* secara valid. Hal ini ditunjukkan dengan semua konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* dan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7.

Analisis Inner Model

Apabila melihat hasil olah data dapat diketahui bahwa variabel lingkungan kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y1) sebesar 70,5% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Selanjutnya dapat diketahui pula bahwa variabel lingkungan kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y2) sebesar 63,9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Tahap selanjutnya adalah menghitung nilai *Q-Square* dengan menggunakan rumus di bawah ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) \times (1 - R2^2) \dots \times (1 - RP^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2 \text{ Kepuasan Kerja Karyawan}) \times (1 - R2^2 \text{ Kinerja Karyawan})$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,705^2) \times (1 - 0,639^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,497) \times (1 - 0,408)$$

$$Q^2 = 1 - 0,298$$

$$Q^2 = 0,702$$

Nilai *Q-Square* digunakan untuk mengetahui seberapa baik nilai berdasarkan observasi yang dihasilkan oleh suatu model penelitian. Dapat dilihat bahwa nilai *Q-Square* pada penelitian ini menunjukkan angka 0,702 yang menunjukkan nilai *Q-Square* >0. Sehingga menjelaskan bahwa model yang digunakan pada penelitian ini mempunyai nilai *predictive revelance* yang baik karena nilai *Q-Square* >0.

Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja (LK) -> Kepuasan Kerja Karyawan (KK)	0,110	0,104	0,090	1,217	0,224
Gaya Kepemimpinan (GK) -> Kepuasan Kerja Karyawan (KK)	0,403	0,389	0,120	3,353	0,001
Budaya Organisasi (BO) -> Kepuasan Kerja Karyawan (KK)	0,443	0,461	0,133	3,328	0,001
Kepuasan Kerja Karyawan (KK) -> Kinerja Karyawan (K)	0,291	0,289	0,140	2,087	0,037
Lingkungan Kerja (LK) -> Kinerja Karyawan (K)	0,156	0,161	0,093	1,682	0,093
Gaya Kepemimpinan (GK) -> Kinerja Karyawan (K)	0,123	0,105	0,132	0,932	0,352
Budaya Organisasi (BO) -> Kinerja Karyawan (K)	0,340	0,359	0,163	2,088	0,037

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Suatu konstruk dikatakan signifikan apabila nilai *P Value* lebih kecil dari nilai signifikansi 5% atau *P Value* <0,05 dan memiliki nilai *T Statistic* >1,96. Dapat dilihat pada tabel di atas, diketahui bahwa variabel eksogen lingkungan kerja (X1) terhadap variabel endogen yaitu kepuasan kerja karyawan (Y1) memiliki nilai *P Value* di atas 0,05 dan memiliki nilai *T Statistic* kurang dari 1,96, menunjukkan hasil yang positif tetapi tidak signifikan. Begitu pula dengan variabel eksogen lingkungan kerja (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap variabel endogen kinerja karyawan (Y2) juga menunjukkan hasil yang positif tetapi tidak signifikan. Sehingga **H1**, **H5**, dan **H6** ditolak.

Sedangkan variabel eksogen lainnya yaitu gaya kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap variabel endogen (YI) yaitu kepuasan kerja karyawan (KK) memiliki nilai *P Value* <0,05 dan memiliki nilai *T Statistic* >1,96, sehingga **H2**, **H3** diterima. Sementara variabel kepuasan kerja karyawan (Y1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y2) memiliki nilai *P Value* <0,05 dan memiliki nilai *T Statistic* >1,96, sehingga **H4** diterima. Variabel eksogen budaya organisasi (X3) terhadap variabel endogen kinerja karyawan (Y2) memiliki nilai *P Value* <0,05 dan memiliki nilai *T Statistic* >1,96 sehingga **H7** diterima.

Uji Mediasi (*Intervening*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja (LK) -> Kepuasan Kerja Karyawan (KK) -> Kinerja Karyawan	0,032	0,031	0,033	0,965	0,335
Gaya Kepemimpinan (GK) -> Kepuasan Kerja Karyawan (KK) -> Kinerja Karyawan	0,117	0,112	0,068	1,722	0,086
Budaya Organisasi (BO) -> Kepuasan Kerja Karyawan (KK) -> Kinerja Karyawan	0,129	0,132	0,073	1,771	0,077

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh variabel kepuasan kerja karyawan. Karena masing-masing hasil menunjukkan nilai *P Value* >0,05 dan memiliki nilai *T Statistic* <1,96. Dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan tidak dapat menjadi variabel *intervening* atau mediasi bagi variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Dari hasil olah data di atas dapat diberikan penjelasan yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Suasana di tempat kerja seperti suhu, penerangan, dan ventilasi, fasilitas kerja yang lengkap dan modern, serta hubungan sesama rekan kerja maupun dengan atasan kurang

- berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan di CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran.
2. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa atasan yang mampu mendukung, mendistribusikan tugas dengan baik, mengambil keputusan dengan bijaksana, serta mampu menegakkan kedisiplinan di tempat kerja akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan di CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran.
 3. Budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya suatu pekerjaan, kebijakan praktik-praktik kerja di perusahaan, pencapaian hasil kerja lebih penting dibandingkan proses bekerja, serta karyawan merasa dihargai di dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan pada CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran.
 4. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diterima sesuai, dukungan atasan, perasaan bangga terhadap pekerjaan, dan kesempatan untuk dipromosikan jika bekerja dengan baik maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Perilaku dapat ditunjukkan dengan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan efisien, bekerja dengan disiplin, dapat bekerja melebihi target yang ditetapkan perusahaan, dan bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.
 5. Lingkungan kerja pada penelitian ini berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan suasana di tempat kerja seperti suhu, penerangan, dan ventilasi di perusahaan, fasilitas kerja yang lengkap dan modern, dan hubungan sesama rekan kerja maupun dengan atasan, kurang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran.
 6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan yang mendukung, mendistribusikan tugas dengan baik, mengambil keputusan dengan bijaksana, serta mampu menegakkan kedisiplinan di tempat kerja kurang berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan di CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran.
 7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya suatu pekerjaan, kebijakan praktik-praktik kerja di perusahaan, pencapaian hasil kerja lebih penting dibandingkan proses bekerja, serta karyawan merasa dihargai di dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran.
 8. Variabel kepuasan kerja karyawan tidak dapat menjadi variabel *intervening* bagi variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor dari lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja kurang berpengaruh terhadap hasil kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan”, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa H1 ditolak.
2. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa H2 diterima.
3. Budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa H3 diterima
4. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa H4 diterima.
5. Lingkungan kerja pada penelitian ini berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa H5 ditolak.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa H6 ditolak.
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa H7 diterima.

Implikasi Manajerial

CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran perlu menciptakan budaya dominan yang mewakili nilai-nilai perusahaan yang dianut oleh sebagian besar karyawan yang kemudian akan membuat perusahaan memiliki ciri khas dibandingkan dengan perusahaan pesaing atau perusahaan yang sama di cabang yang lain. Budaya organisasi harus dibangun secara terus menerus dan berkelanjutan untuk meningkatkan antusiasme dan kompetisi positif sehingga dapat menjalin hubungan kerja yang baik dengan atasan atau rekan kerja dan dapat meningkatkan kepuasan serta kinerja di perusahaan.

Pada dasarnya CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran harus memiliki pemimpin yang mampu mendukung, mendistribusikan tugas dengan baik, mengambil keputusan dengan bijaksana, serta mampu menegakkan kedisiplinan di tempat kerja yang akan berpengaruh untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran sehingga karyawan akan merasa mendapatkan pengawasan yang lebih baik.

Lingkungan kerja yang berada di CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran sudah cukup baik, memadai, dan lengkap mulai dari peralatan yang modern, fasilitas untuk karyawan juga memadai, tetapi kurang berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sehingga apabila lingkungan kerja baik atau buruk tidak banyak berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran perlu meningkatkan kondisi kerja dengan meningkatkan lingkungan kerja, baik lingkungan

fisik atau non fisik. Suasana kerja yang meningkat akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

CV. Virgin Cake and Bakery cabang Ungaran merupakan perusahaan yang telah lama berdiri, kepuasan kerja merupakan hal yang penting dan harus senantiasa ditingkatkan dengan melakukan perbaikan baik dari fasilitas ataupun aturan-aturan yang mengatur kepentingan karyawan untuk pencapaian kepuasan kerja tersebut. Sehingga kinerja karyawan akan meningkat dari waktu ke waktu.

Keterbatasan Penelitian

Dalam proses penyusunan penelitian yang dilakukan, tentunya masih terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan. Adapun keterbatasan yang dapat disampaikan pada penelitian ini adalah jumlah respon dari responden atas kuisisioner yang disebar tergolong rendah, yaitu sebesar 66%. Dari 100 kuisisioner yang disebar, hanya kembali 75 buah. Namun hanya 66 responden yang mengisi biodata dan pertanyaan kuisisioner dengan lengkap dan selanjutnya dapat digunakan sebagai jumlah sampel untuk pengujian pengaruh variabel dalam penelitian. Hal tersebut terjadi karena kesadaran dari responden yang kurang, sehingga enggan untuk mengisi kuisisioner atau lupa untuk dikumpulkan, karena pengisian kuisisioner dilakukan di rumah. Hal tersebut dimaksudkan agar tidak mengganggu jam kerja di perusahaan.

Agenda Penelitian yang akan Datang

Untuk penelitian yang akan datang direkomendasikan untuk dapat mengembangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Objek pada penelitian ini hanya karyawan pada bagian operasional khususnya bagian produksi. Untuk penelitian yang akan datang objek penelitian dapat diperluas menjadi seluruh karyawan perusahaan dengan industri yang sejenis atau berbeda. Hal ini untuk mendapatkan jumlah sampel yang lebih banyak dan untuk mendapatkan hasil penelitian yang berbeda jika penelitian dilakukan di sektor dan objek yang berbeda.
2. Pada penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen dan dua variabel dependen. Untuk penelitian yang akan datang dapat menambah variasi variabel independen seperti disiplin kerja, motivasi, dan lain-lain untuk mendapatkan hasil penelitian yang berbeda.
3. Metode penelitian pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, mungkin untuk penelitian yang akan datang dapat menggunakan metode penelitian kualitatif atau *mix methods* agar dapat diperoleh hasil dan gambaran secara detail dan mendalam mengenai topik penelitian.

REFERENSI

- Abualrub, R., El-jardali, F., Jamal, D., & Al-rub, N. A. (2016). Exploring the relationship between work environment, job satisfaction, and intent to stay of Jordanian nurses in underserved areas. *Applied Nursing Research*, 31, 19–23. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.11.014>
- Agung, D. N. A. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200. <https://doi.org/10.21831/economia.v9i2.1809>
- Al-hamdan, Z., Manojlovich, M., & Tanima, B. (2016). *Jordanian Nursing Work Environments, Intent to Stay, and Job*. 1–8. <https://doi.org/10.1111/jnu.12265>

- Al-Sada, M. (2017). Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational Sector in Qatar. *Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational Sector in Qatar*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*, 20(1), 24–41. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2013-0426>
- Chandra, T., & Priyono, P. (2015). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n1p131>
- Dewi Sandy Trang. (2013). GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*, 1(3), 208–216.
- Fikri, M. El, Pembangunan, U., & Budi, P. (2019). *Jurnal Manajemen Tools*. (September 2017).
- Ghozali, I. dan L. (2015). “Partial Least Squares: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Smartpls 3.0, Edisi 2.” *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Habba, D., Modding, B., Bima, M. J., & Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 7(1), 52. <https://doi.org/10.21013/jmss.v7.n1.p7>
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Business Studies*, 2(1), 18.
- Jusuf, A. H., Mallongi, S., & Latief, B. (2016). *The effect of career development , leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment*. 5(3), 7–17.
- Lambert, E. G., & Jin, X. (2016). *Effects Of Work Environment Variables On Job Satisfaction Among Community Correctional Staff In China*. XX(X), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0093854816633493>
- Muhammad Arifin, H. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Nanzushi, C. (2015). The Effect of Workplace Environment on Employee Performance in the Mobile Telecommunication Firms in Nairobi City County Cynthia Nanzushi a Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Busi. *International Business & Economic Research Journal*, 1(1), 1–28.
- Nidadhavolu, A. (2018). *Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India*.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-Based HRM*, 7(1), 93–112. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2018-0007>

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Perera, M. D. S. H., & Weerakkody, W. A. S. (2016). Impact of job satisfaction on job performance of non-executive employees in hotel industry: with reference To Kalutara district. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 11(1), 48. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v11i1.27>
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480–487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
- Riansari, T., Sudiro, A., & Rofiaty. (2012). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank TabunganPensiunan Nasional , TbkCabang Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 811–820.
- Saryanto, & Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh Rotasi Kerja, Stres, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Ace Hardware Semarang). *Journal of Management*, 1(4), 1–10. <https://doi.org/10.3975/cagsb.2017.02.15>
- Sriekaningsih, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(1), 57. <https://doi.org/10.24258/jba.v13i1.275>
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2017). Perilaku Organisasi. *Salemba Empat, Jakarta*, 5.
- Tumboimbela, S. C. S., & Program, M. (2018). the Impact of Work Environment Toward Job Satisfaction At Pt. Post Main Branch Office in Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2), 788–796.
- Win Narasuci, M. S. N. (2018). *Performance Mediated By Work Motivation and Job Satisfaction*. (30), 645–653.
- <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/awas-virus-vuca-di-lingkungan-kerja/>
- <https://lifestyle.kompas.com/read/2018/01/02/214530820/kurang-apresiasi-30-persen-pekerja-indonesia-ingin-pindah-kerja>