

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI TERHADAP TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. SUCOFINDO CABANG SEMARANG)

Alsela Suri Trivilanita¹, Reni Shinta Dewi², Hari Susanta Nugraha³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

¹Email : alselasuritrivilanita@gmail.com

Abstract: *This research aims to determine the influence of leadership, work environment, and employee involvement as mediating variables on employee job satisfaction levels. The research object is PT. SUCOFINDO Semarang Branch. Research using explanatory type, sampling technique using saturated sample technique. The sample was 64 employees. The data analysis technique uses SmartPLS 3. The research concludes that leadership has a positive and insignificant effect on job satisfaction, leadership has a negative and insignificant effect on employee engagement, the work environment has a positive and insignificant effect on job satisfaction, the work environment has a positive and significant effect on employee engagement, employee engagement as a mediating variable has positive and significant influence on job satisfaction, leadership has a negative and insignificant influence on job satisfaction and employee involvement is not a mediating variable, and the work environment has a positive and significant influence on job satisfaction through employee involvement as a full mediating variable. Future research: This research can use the employee engagement variable as the dependent variable, or use other variables that can influence job satisfaction or replace the leadership variable with transformational leadership, or can use objects from fellow state-owned companies or government and private agencies.*

Keyword: *leadership; work environment; employee engagement; employee job satisfaction*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Objek penelitian adalah PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Penelitian menggunakan tipe eksplanatori, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Sampel sebanyak 64 karyawan. Teknik analisis data menggunakan *SmartPLS 3*. Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan bukan variabel mediasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel full mediasi. *Future research* penelitian ini dapat menggunakan variabel keterlibatan karyawan sebagai variabel dependen, atau menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja atau mengganti variabel kepemimpinan menjadi kepemimpinan transformasional, atau dapat menggunakan objek sesama BUMN atau instansi pemerintah dan swasta.

Kata Kunci: *kepemimpinan; lingkungan kerja; keterlibatan karyawan; kepuasan kerja*

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset yang penting pada perusahaan. Menurut Sunarsih (2018) kontribusi sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing perusahaan sangat jelas. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Kepuasan kerja menurut Handoko (1997:193) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja dapat diukur menggunakan lima indikator, yaitu 1) Kepuasan dengan promosi, 2) Kepuasan dengan rekan kerja, 3) Kepuasan dengan gaji, 4) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, 5) Kepuasan dengan sikap atasan. Salah satu teori kepuasan yaitu *Vroom's Expectation Theory* dari Eerde (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan

atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan, dimana kebutuhan tersebut tidak hanya berupa gaji atau upah namun meliputi aspek non materi seperti karir, prestasi, jabatan, kesempatan pengembangan, sosial, dan spiritual.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan. Untuk mencapai kepuasan kerja diperlukan adanya keterlibatan karyawan. Menurut Robbins *et al* (2015:4) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan tersebut. Untuk membuat karyawan terlibat, diperlukan adanya kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Selain faktor kepemimpinan, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2009:21) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik, sebagai perseorangan maupun kelompok. Sebuah penelitian yang pernah dilakukan oleh Rini (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hal ini berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Dhian (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang sangat memperhatikan karyawan dan memberikan motivasi bagi karyawan, namun tugas yang diberikan kepada karyawan sangat banyak. Kondisi lingkungan kerja terkait dengan hubungan rekan kerja yang terjalin cukup harmonis, tetapi terdapat karyawan yang tidak mau membantu pekerjaan karyawan lainnya, hal ini akan menghambat pekerjaan karyawan lainnya. Selain itu, terkait dengan suasana kerja adalah suasana kerja yang sangat tegang, membuat karyawan saat melakukan pekerjaannya merasa tidak nyaman. Berdasarkan data jumlah karyawan pada periode 3 tahun terakhir terdapat turnover sebanyak 45,94 persen pada tahun 2022. Peneliti juga melakukan pra survei mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Hasil pra survei tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan, persentase paling banyak terdapat pada kategori cukup. Selain tingkat kepuasan kerja karyawan, bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan presentase sebanyak 100 persen. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Kerangka Konseptual

Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Dalam buku Kartono (2004:24) menyatakan bahwa perlu adanya perhatian pemimpin dalam bentuk iklim psikis yang sehat, yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja. Berdasarkan hasil penelitian dari Yandra dan Sri (2020) yang menyatakan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan.

- H1:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
- H2:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.
- H6:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja yang diharapkan oleh karyawan pada perusahaan adalah

lingkungan kerja yang baik, dimana lingkungan kerja tersebut dapat membuat nyaman karyawan ketika melakukan pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian dari Anak (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, tetapi hal tersebut bukan menjadi faktor yang paling mempengaruhi.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

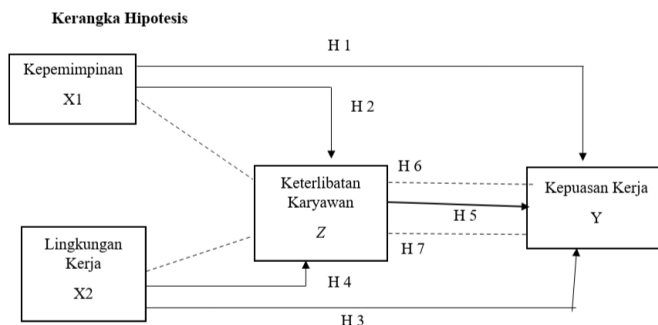
H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

Keterlibatan karyawan sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan tersebut (Robbins et al 2015:4). Kahn (2010) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai keterlibatan individu yang memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka; dalam keterlibatan tersebut orang yang dipekerjakan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama melakukan kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian dari Trinovela (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut diartikan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan.

H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 1 Hipotesis Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatori research. Dimana tipe penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan pengaruh antara variabel independen yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja, variabel mediasi yaitu keterlibatan karyawan, dan variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, jadi semua jumlah populasi dijadikan sebagai sampel, maka sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 64 karyawan. Skala pengukuran penelitian ini menggunakan skala likert. Teknik analisis data penelitian menggunakan analisis kualitatif, analisis kuantitatif, analisis menggunakan aplikasi *SmartPLS 3*, dan metode mediasi menggunakan VAF.

Kepemimpinan

Menurut Veitzhal Rivai (2004) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Indikator kepemimpinan menurut Veitzhal Rivai (2004), antara lain: 1) Visi dan misi, menanamkan

kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan 2) Mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati 3) Memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati 4) Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha.

Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017, Hal 26), antara lain: 1) Hubungan karyawan 2) Peraturan kerja 3) Keamanan.

Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli et al (2006) keterlibatan karyawan merupakan sebagai keadaan pikiran yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya dan ditandai oleh semangat, dedikasi dan penghayatan terhadap pekerjaannya. Indikator keterlibatan karyawan menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Sarti, 2014:203), antara lain: 1) Vigor/Semangat 2) Dedication/Dedikasi 3) Absorption/Perhatian penuh.

Kepuasan Kerja

Menurut Coulter (2010) kepuasan kerja adalah mengacu pada sikap umum individual yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja menurut Coulter (2010, hal 12), antara lain: 1) Pekerjaan yang secara mental menantang 2) Kondisi pekerjaan yang mendukung 3) Gaji atau upah yang pantas.

Hasil dan Pembahasan

Responden pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang, yang berjumlah 64 karyawan. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan masa kerja, pendidikan terakhir, dan bidang karyawan.

Tabel 1. Pengelompokan Responden

Jenis Kelamin	Total	Persentase
Pria	46	71.88
Wanita	18	28.12
Total	64	100
Umur	Total	Persentase
< 30 tahun	22	33.37
30-40 tahun	25	39.06
>40-50 tahun	15	23.44
>50 tahun	2	3.13
Total	64	100
Masa Kerja	Total	Persentase
< 5 tahun	18	28.12
5-10 tahun	32	49.99
>10 tahun	14	21.89
Total	64	100
Pendidikan Terakhir	Total	Persentase
SMA	11	17.19
Diploma	10	15.62
Sarjana (S1/S2/S3)	43	67.19
Total	64	100
Bidang Karyawan	Total	Persentase
Laboratorium	14	21.88
Inspeksi Umum	21	32.81
Inspeksi Teknik	12	18.75
Penjualan dan Dukungan Operasi (PDO)	8	12.5
Dukungan Bisnis	9	14.06
Total	64	100

Berdasarkan tabel 1 di atas, maka dapat diketahui bahwa jenis kelamin karyawan paling banyak adalah karyawan pria dengan jumlah 46 karyawan. Umur karyawan yang paling banyak adalah pada umur 30-40 tahun, dengan total 25 karyawan. Masa kerja karyawan yang paling banyak adalah 5-10 tahun, dengan total yaitu 32 karyawan. Pendidikan karyawan paling banyak pada tingkat Sarjana (S1/S2/S3), dengan total yaitu 43 karyawan. Sedangkan bidang pekerjaan terdapat jumlah karyawan yang paling banyak yaitu pada bidang inspeksi umum, yaitu sebanyak 21 karyawan.

Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*)

Tabel 2. Matriks *Validity and Reliability Second Order Construct*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X1	0.945	0.608
X2	0.954	0.654
Z	0.956	0.628
Y	0.955	0.605

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *SmartPLS 3*, 2023

Berdasarkan tabel 2 diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai dari AVE dari masing-masing dimensi variabel telah memenuhi kriteria di atas 0.5, sehingga data tersebut, menunjukkan bahwa nilai AVE untuk convergent validity telah memenuhi. Selain itu, pada tabel 3.2 di atas, dapat diketahui bahwa nilai dari composite reliability telah memenuhi kriteria, yaitu lebih dari 0.7 dan variabel lainnya laten dapat menjelaskan varian dari indikatornya, maka dapat disimpulkan bahwa convergent validity telah terpenuhi.

Tabel 3. *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha Second Order Construct*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
X1	0.935	0.945
X2	0.947	0.954
Z	0.951	0.956
Y	0.950	0.955

Sumber : Pengolahan data dengan *SmartPLS 3*, 2023

Berdasarkan tabel 3 di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* adalah lebih besar dari 0.7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dari penelitian ini adalah reliabel.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 4. Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Y	0.993
Z	0.971

Sumber : Hasil analisis, 2023

Berdasarkan tabel 4 di atas, maka dapat diketahui bahwa penelitian ini menggunakan dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel keterlibatan karyawan dan variabel kepuasan kerja. Nilai R-Square pada variabel keterlibatan karyawan sebesar 0.971, sedangkan nilai R-Square pada variabel kepuasan kerja sebesar 0.993.

Berdasarkan tabel 5 di atas, maka dapat diketahui bahwa hasil F square effect size terdapat pengaruh yang lemah. Variabel yang termasuk ke dalam kategori lemah, yaitu pengaruh antara kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan, yaitu sebesar 0.001, pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, yaitu sebesar 0.012. Variabel yang termasuk ke dalam kategori kuat, yaitu pengaruh antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, yaitu sebesar 0.042, pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan, yaitu sebesar 1.134, dan pengaruh antara keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 3.110.

Tabel 5. Nilai F-Square

	X1	X2	Z	Y
X1			0.001	0.042
X2			1.134	0.012
Z				3.110
Y				

Sumber : Hasil analisis, 2023

Tabel 6. Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect) pada Output Path Coefficients

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistic	P Values	Hipotesis
X1-> Y	0.093	0.102	0.058	1.609	0.054	H1 ditolak
X1 -> Z	-0.028	-0.017	0.133	0.210	0.417	H2 ditolak
X2 ->Y	0.072	0.071	0.076	0.947	0.172	H3 ditolak
X2 -> Z	1.013	1.002	0.132	7.657	0.000	H4 diterima
Z -> Y	0.836	0.827	0.058	14.411	0.000	H5 diterima

Sumber : Hasil analisis, 2023

Berdasarkan tabel 6 di atas, merupakan hasil dari *output path coefficients*. Hubungan antar variabel dapat dikatakan signifikan apabila nilai P-Value <0.05, dan hubungan antar variabel dikatakan tidak signifikan apabila nilai P-Value >0.05. Berikut ini merupakan penjelasan dari tabel hasil dari *output path coefficients* adalah sebagai berikut :

- Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.093 dengan nilai tidak signifikansi sebesar $0.054 > 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur negatif sebesar -0.028 dengan nilai tidak signifikansi sebesar $0.417 > 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
- Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.072 dengan nilai tidak signifikansi sebesar $0.172 > 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan menunjukkan nilai koefisiensi jalur positif sebesar 1.013 dengan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
- Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisiensi jalur positif sebesar 0.836 dengan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 7. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Pada Output Specific Indirect Effect

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistic	P Values	Hipotesis
X1->Z->Y	-0.023	-0.015	0.110	0.212	0.416	H6 Non Mediasi
X2->Z->Y	0.847	0.830	0.128	6.592	0.000	H7 Full Mediasi

Sumber : Hasil analisis, 2023

Berdasarkan tabel 7 di atas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengolahan pada *SmartPLS* diperoleh hasil analisis mengenai uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang dapat dilihat pada *output specific indirect effect*, antara lain sebagai berikut :

- Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai tidak signifikansi sebesar $0.416 > 0.05$, dengan hasil estimasi koefisiensi jalur pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mengalami penurunan menjadi -0.023.

- b. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, dengan hasil estimasi koefisien jalur pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja mengalami penurunan menjadi 0.847.

Tabel 8. Pengaruh Mediasi Metode VAF

Pengaruh Tidak Langsung		
1	Kepemimpinan->Keterlibatan Karyawan->Kepuasan Kerja	-0.023
2	Lingkungan Kerja->Keterlibatan Karyawan->Kepuasan Kerja	0.847
Pengaruh Langsung		
1	Kepemimpinan->Kepuasan Kerja	0.093
2	Kepemimpinan->Keterlibatan Karyawan	-0.028
3	Lingkungan Kerja->Kepuasan Kerja	0.072
4	Lingkungan Kerja->Keterlibatan Karyawan	1.013
5	Keterlibatan Karyawan->Kepuasan Kerja	0.836
Pengaruh Total		
1	Kepemimpinan->Keterlibatan Karyawan->Kepuasan Kerja (-0.023+0.093)	0.07
2	Lingkungan Kerja->Keterlibatan Karyawan->Kepuasan Kerja (0.847+0.072)	0.919

Sumber : Hasil analisis, 2023

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)}}{\text{Pengaruh Langsung (Direct Effect)}}$$

- VAF Kepemimpinan

$$\text{VAF} = \frac{(-0.023)}{0.07} = -0.329$$
- VAF Lingkungan Kerja

$$\text{VAF} = \frac{0.847}{0.919} = 0.922$$

Dari perhitungan Model VAF di atas, maka diperoleh hasil, antara lain :

- Nilai VAF untuk menguji keterlibatan karyawan sebagai mediasi antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar -0.329 atau -32.9%, maka peran mediasi dikategorikan sebagai non mediasi.
- Nilai VAF untuk menguji keterlibatan karyawan sebagai mediasi antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.922 atau 92.2%, maka peran mediasi dikategorikan sebagai full mediasi

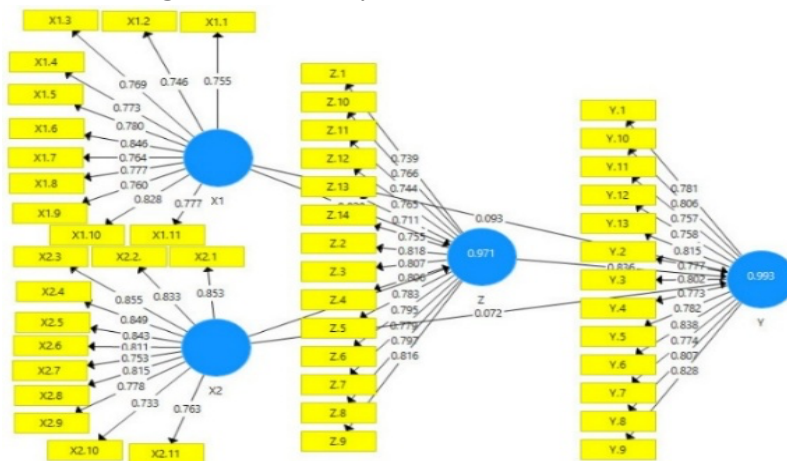
Pembahasan

Hasil pada penelitian ini mendukung grand teori yang dipakai pada penelitian ini, yaitu perilaku organisasi. Perilaku organisasi yang dinyatakan oleh Tanasal et al. (2016) yaitu sikap atau perilaku seorang individu yang diungkapkan melalui kepribadian, pandangan dan sikap mentalnya dalam sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja orang tersebut dan organisasinya. Selain itu, penelitian ini juga mendukung *Vroom's Expectation Theory* dari Eerde mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Hipotesis pertama yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja diukur dengan lima indikator salah satunya adalah kepuasan dengan sikap atasan. Berdasarkan hasil distribusi frekuensi variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa variabel tersebut termasuk ke dalam kategori sangat baik. Kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang tidak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan yang terdapat pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang

termasuk ke dalam kategori sangat baik, karena pemimpin telah memiliki kemampuan dan keahlian yang terampil. Kepuasan kerja karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti, upah atau gaji, bonus, promosi jabatan, dan faktor lainnya. Hal ini yang menjadikan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, dan faktor kepemimpinan tidak menjadi faktor yang menyebabkan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yandra Rivaldo dan Sri Langgeng Ratnasari (2020) dalam "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan" yang menyatakan bahwa secara langsung kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini menunjukkan hasil pengujian bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan

Gambar 2 Diagram Path Analysis



Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka hipotesis pertama, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak.

Hipotesis kedua yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan. Menurut Locander et al (2002) dan Yammarino et al (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Variabel kepemimpinan tidak menjadi faktor pengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini dapat terjadi karena perusahaan memberikan hal-hal yang dapat menjadikan karyawan agar merasa terlibat. Maka, keterlibatan karyawan tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan. Karyawan merasa terlibat dikarenakan dipengaruhi faktor seperti karyawan memiliki semangat yang tinggi ketika melakukan pekerjaan, karyawan bersedia untuk mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh F. Dhian Rahma Thesiasari (2019) dalam "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya" yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Pada penelitian ini menunjukkan hasil pengujian bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel keterlibatan karyawan. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka hipotesis kedua, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan ditolak.

Hipotesis ketiga yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Luthan (1997) berpendapat bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah rekan kerja, dimana rekan kerja termasuk ke dalam salah satu lingkungan kerja non fisik. Berdasarkan tabel hasil distribusi variabel kepuasan kerja, menunjukkan bahwa variabel tersebut termasuk ke dalam kategori sangat baik. Kepuasan kerja

karyawan pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang tidak dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor seperti pekerjaan yang didapat karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan, pekerjaan karyawan sesuai dengan bidang pekerjaan, mental karyawan teruji dengan adanya pekerjaan yang diperoleh. Namun, terdapat beberapa hal yang menjadikan kepuasan kerja karyawan menunjukkan masih rendah, yaitu terkait dengan gaji yang diterima dan bonus yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan (2012) dalam “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Pada penelitian ini menunjukkan hasil pengujian bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka hipotesis ketiga, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak.

Hipotesis keempat yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan. Berdasarkan tabel hasil distribusi variabel lingkungan kerja, menunjukkan bahwa variabel tersebut termasuk ke dalam kategori sangat baik. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang baik pada PT. SUCOFINDO Cabang Semarang dilihat dari komunikasi antar bawahan dengan pimpinan sudah terjalin dengan baik, pimpinan selalu memberikan penjelasan dan arahan sebelum karyawan melaksanakan pekerjaannya, terdapat kerja sama (team work) dengan rekan kerja, adanya fasilitas gathering untuk menjalin hubungan baik dengan sesama rekan kerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, maka hal ini akan mempengaruhi engaged pada karyawan, dimana keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yulia Erfeni, Isyandi dan Raden Lestari Garnasih (2023) dalam “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Keterlibatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Tabungan Negara Pekanbaru” yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Pada penelitian ini menunjukkan hasil pengujian bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel keterlibatan karyawan. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka hipotesis keempat, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan diterima.

Hipotesis kelima yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Karl (2013) menyatakan bahwa pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat engagement karyawan berpengaruh positif, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawannya. Namun, terdapat faktor yang tidak dapat menjadikan karyawan menjadi terlibat seperti karyawan merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja, dan karyawan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Dengan demikian, ketika karyawan merasa terlibat, maka hal ini juga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pula. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Trinovela Simanjuntak dan Vera Sylvia Saragi Sitio (2021) dalam “Pengaruh Knowledge Sharing dan Keterlibatan karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor” yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini menunjukkan hasil pengujian bahwa variabel keterlibatan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka hipotesis kelima, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja karyawan diterima.

Hipotesis keenam yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Berdasarkan pada hipotesis 1, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan ditolak dan hipotesis 2, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan ditolak, maka

dengan demikian kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan bukan sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan. Hipotesis keenam, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi ditolak.

Hipotesis ketujuh yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yulia Erfeni, Isyandi dan Raden Lestari Garnasih (2023) dalam “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi dan Pelatihan Karyawan Terhadap Keterlibatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Tabungan Negara Pekanbaru” yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan. Berdasarkan hasil pada pengujian olah data dengan menggunakan program *SmartPLS*, maka hipotesis ketujuh, yaitu diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi diterima.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini yang sebelumnya telah dijelaskan pada pembahasan, maka diperoleh kesimpulan yang mendukung *Vroom's Expectation Theory* dengan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel full mediasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan PT. SUCOFINDO Cabang Semarang dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan tetap. Saran yang diberikan oleh peneliti untuk perusahaan, seperti variabel lingkungan kerja, pada indikator keamanan, saran yang dapat digunakan, yaitu dapat mengganti mitra asuransi kerja karyawan yang lebih mudah untuk karyawan saat melakukan pengklaiman asuransi kerja. Sedangkan variabel keterlibatan karyawan, pada indikator absorption/perhatian penuh, saran yang diberikan yaitu dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya sebelum batas waktu yang ditentukan. Hal ini dilakukan agar karyawan menjadi perhatian dengan pekerjaannya. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan. Hal ini dilakukan untuk melatih tanggung jawab karyawan.

Limitation dalam penelitian ini adalah adanya kesulitan dalam penyebaran kuesioner kepada responden, peneliti tidak dapat memberikan secara langsung kuesioner kepada responden, dikarenakan adanya jam kerja karyawan yang sibuk dan tidak dapat diganggu dan dari pihak human resource management yang mengatakan bahwa kuesioner penelitian diserahkan kepada human resource management tersebut, dan human resource management membagikan kuesioner penelitian tersebut kepada karyawan tetap sebagai responden penelitian ini. Dengan demikian, memungkinkan adanya pengisian jawaban kuesioner yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Future research selanjutnya adalah diharapkan untuk dapat mengembangkan penelitian dengan memberikan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, atau dapat mengganti variabel seperti variabel kepemimpinan menjadi variabel kepemimpinan transformasional, atau variabel lain yang mungkin perlu diganti untuk menunjukkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dikarenakan pada penelitian ini variabel keterlibatan karyawan tidak dapat

memediasi antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, maka untuk future research selanjutnya dapat menggunakan variabel keterlibatan karyawan sebagai variabel terikat atau variabel dependen. Selain itu, dapat memilih objek penelitian lain, baik objek yang sesama perusahaan BUMN, atau yang berbeda, dapat juga menggunakan objek penelitian dengan kantor pemerintahan atau perusahaan swasta, yang dapat dijadikan sebagai perbandingan dengan penelitian lain.

Daftar Referensi

- Anak Agung, I Gde, I Wayan. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2 Agustus 2012*.
- Anastasia O dan Osman M. K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Konsekuensi Perilaku Karyawan Hotel: Keterikatan Kerja Versus Kepuasan Kerja. *Jurnal Internasional Manajemen Perhotelan 97 (2021) 102994*.
- Aulia Maharani Arianti. (2022). Pengaruh *Work Life Balance* dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Wanita Yang Telah Menikah Memiliki Anak Bagian Produksi PT Sukuntex-Spinning). Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Diponegoro.
- Darumeutia, A. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah II*. Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- F.Dhian Rahma Thesiasari. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan karyawan Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis Vol. 2 No. 3, April-Juli 2019*. 243-252.
- Habtamu K. G dan Jaesik Lee. (2020). Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Hasil di antara Para Profesional Teknologi Informasi dan Komunikasi: Studi Lintas Negara. *Heliyon 6 (2020) e03699*.
- Herman S dan Yusian I. (2020). Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Public Policy, Vol. 1, No. 1, Maret 2020*.
- Iendy Zelviean Adhari, S. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. (A. L. Media, Ed.) Pasuruan, Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media.
- Juan Menga dan Bruce K. Bergerb. (2018). Dampak Budaya Organisasi dan Kinerja Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Profesional PR: Menguji Efek Mediasi Gabungan dari Keterlibatan dan Kepercayaan. *Kajian Humas 45 (2019), 64-75*.
- Khusaini, S. P. (2003). Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 5, No. 1, Maret 2003:25- 41, 25-41*.
- Maisyarah, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan P2KK V (Paguyuban Pekerja Kayu Kaparan) di Alalak Selatan Banjarmasin.
- Muhamad Saddam. F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.POS Indonesia Kantor Cabang Cinere. *Volume 1, Nomor 2, Mei 2021, 96-109*.
- Olivia Winda O, P dan Frisda Kristiana. (2019). Analisis Efek Mediasi Budaya Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Rekomendasi, Vol. 3, No. 1, 2019*.
- Penny Setyowati Nugraheny. (2008). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 17, No. 2, Desember 2008*.

- Rini Astuti, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman*, Vol. 6, No. 1, pp. 26-41, Februari 2018, 26-41.
- Trinovela dan Vera. (2021). Pengaruh *Knowledge Sharing* dan *Keterlibatan karyawan* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, Vol. 2, No.1, November 2021.
- Yandra, dan Sri. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, Vol.9, No.3:505-515, November 2020.
- Yulia, Isyandi, Raden. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, dan Pelatihan Karyawan Terhadap *Keterlibatan karyawan* Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Tabungan Negara Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, Vol. 5: Iss 1, Article 1.