



# MOTTO



Be something NEW

(Skripsi; sangat tidak ramah lingkungan)



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus Pada Banjarmasin Post Group)

Disusun oleh : Ahmad Firman Hakim

NIM : 145930300113014

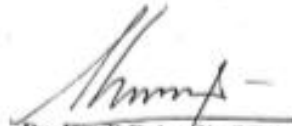
Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 4 Mei 2018

Komisi Pembimbing  
Ketua



Dr. Kusdi Rahardjo DEA  
NIP. 19570127198403100



**TANDA PENGESAHAN**


Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin  
 Tanggal : 16 Juli 2018  
 Jam : 12.00 – 13.00 WIB  
 Skripsi Atas Nama : Ahmad Firman Hakim  
 Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening



Anggota

Anggota

  
Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si  
 NIP. 195308101981032012

  
Tri Walida A., M.Si, MHHRM, Ph.D  
 NIP. 197604041999032001



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Banjarmasin Post Group)”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).


Malang, 11 Mei 2018



Yang membuat pernyataan

Ahmad Firman Hakim  
NIM. 145030300111014



## AHMAD FIRMAN HAKIM

 Ahmad Yani Street KM.5  
Mupakat Number 4 South  
Borneo  
70248

 16.11.1996   
08222 8222 640  
Firman\_hakim16@gmail.com

### EDUCATION

**2014**  
*Brawijaya University, Malang, East Java*  
*International Business*

**2011 - 2014**  
*1 Senior High School, Banjarmasin, South Borneo*

**2008 - 2011**  
*3 Junior High School, Banjarmasin, South Borneo*

**2002 - 2008**  
*MI Nurul Islam Basic School, Banjarmasin, South Borneo*

### EXPERIENCE

**2016 - 2017**  
*Region Organization*  
*Chief of "Asrama Kayuh Bainbai" in "Forum Komunikasi Mahasiswa Banjarmasin"*

**2016 - 2017**  
*Region Organization*  
*Division Chief of Human Research Development in "Forum Komunikasi Mahasiswa Banjarmasin"*

**2016 - 2017**  
*GMNI FIA*  
*Staff*

**2015 - 2016**  
*Region Organization*  
*Division Chief of Public relations in "Forum Komunikasi Mahasiswa Banjarmasin"*

**2016**  
*Region Organization*  
*Event Chairman of Expo Campus in "Forum Komunikasi Mahasiswa Banjarmasin"*

**2016 - 2017**  
*BEM FIA 2016*  
*Staff*

**2017 - 2018**  
*Region Organization*  
*Staff Social & Culture PMKS Malang*

**08.2017 - 10.2017**  
*PELINDO 3 Gresik*  
*Staff Internship*





**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU  
UNTUK AYAH DAN IBU TERCINTA  
KELUARGA YANG TERSAYANG  
SERTA SEMUA SAHABATKU**



## RINGKASAN

Ahmad Firman Hakim, 2018, Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  
Dr. Kusdi Rahardjo DEA 149 hal + xv

---

Banjarmasin Post Group merupakan perusahaan yang mengembangkan model usaha di bidang surat kabar harian baik itu cetak ataupun berupa media online. Berlokasi di Gedung HJ Djok Mentaya, Jalan AS Musyaffa, No. 16, Antasan Besar, Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Visi menjadi perusahaan yang terbesar, terbaik, terpadu dan tersebar di Asia Tenggara melalui usaha berbasis pengetahuan yang menciptakan masyarakat terdidik, tercerahkan, menghargai kebhinekaan dan adil sejahtera.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group. (2) Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group. (3) Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group. (4) Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur).

Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena karyawan telah terbiasa dengan kepemimpinan yang telah diterapkan perusahaan sehingga karyawan tidak menyadari adanya pengaruh kepemimpinan yang menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun dimediasi oleh kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu Banjarmasin Post Group telah berhasil memberikan kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kepuasan kerja yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan



## SUMMARY

Ahmad Firman Hakim, 2018, Effect of Leadership and Physical Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction As Intervening Variable Dr. Kusdi Rahardjo DEA 149 pages + xv

---

Banjarmasin Post Group is a company that develops business model in daily newspaper either print or online media. Located in HJ Djok Mentaya Building, AS Musyaffa Street, no. 16, Antasan Besar, Banjarmasin Tengah, Banjarmasin, South Kalimantan. The vision is to be the largest, best, integrated and widespread company in Southeast Asia through a knowledge-based effort that creates an educated, enlightened, respectful society of diversity and fair prosperity.

The purpose of this research are (1) To identify and analyze whether leadership and physical work environment influences employee performance at Banjarmasin Post Group. (2) To identify and analyze whether leadership and physical work environment have an effect on job satisfaction at Banjarmasin Post Group. (3) To identify and analyze whether job satisfaction affects employee performance at Banjarmasin Post Group. (4) To identify and analyze whether the leadership and physical work environment affect the performance of employees with mediated by job satisfaction at Banjarmasin Post Group. This research is include explanatory research type using quantitative approach. The analytical method used is a path analysis).

The result of this study provide the fact that leadership has no effect on employee performance either directly or mediated by job satisfaction. This happens because the employees have become accustomed to the leadership that has been applied to the company so that employees are not aware of the influence of leadership that leads to increased employee performance. The physical work environment affects employees' performance either directly or mediated by job satisfaction, and job satisfaction has been shown to affect employee performance. The conclusion in this study is the Banjarmasin Post Group has managed to provide leadership, physical work environment and job satisfaction that can affect the performance of employees.

Keywords: Leadership, Physical Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Banjarmasin Post Group).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Mohammad Al Musadieq, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dengan sabar, memberi semangat dan dorongan sehingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu beserta pelajaran berharga bagi peneliti.
6. Orang tua dan seluruh keluarga dari peneliti tercinta yang telah tulus memberikan dukungan moral maupun materiil, semangat, dan doa untuk menyelesaikan skripsi ini terkhusus kakak peneliti Descyana Hakim yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini
7. Noor Khalisha Puteri teman hidup peneliti yang telah berkontribusi memberikan pengajaran dan arahan serta memberikan motivasi dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh teman sekaligus saudara yakni Bisnis Internasional 2014 terkhusus WL (Wacana Lovers) Salsabil Achmad, Imella Yusdike Onny, Tommy Yuwono Annisa Indah Puspita, Geraldo Gunawan, Sarah Melinda Arifin dan Dinda Ihsan. Teman-teman setongkrongan Bagus Nur Herawan, Elok Lestyani, Aprila Prasajo, Yanuar Rachmad, Andika Restu, Erwin, Restu, Tiska, dan Baihaqi.
9. Sahabat-sahabat peneliti Mauliddina Alfisah, Daisy Rizqina, dan Yusrizal Mukaddis dan teman-teman FKMB M. Andi Maulana, Faruq, Ikhwan, Yasa, Rakha, M Iqbal, Ade, Wawan, Rizky M, Angga, Kahfi, Nanda, Billy, Iiril, Reju Antoni, Zaki, Rizko, Putra, Azir, Adhi, Alfian.

Semoga Allah membalas segala bentuk bantuan yang diberikan kepada peneliti. Peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2018

Penulis







## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Keterlambatan.....	8
Tabel 2.1 Ringkasan Kajian Empiris.....	18
Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, Item.....	62
Tabel 3.2 Skala Pengukuran.....	65
Tabel 3.3 Level, Populasi dan Sampel.....	66
Tabel 3.4 Uji Validitas.....	70
Tabel 3.5 Uji Realibilitas.....	72
Tabel 3.6. Ringkasan <i>Rule of Thumb Outer Model Mode A</i> (Refleksif).....	79
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	91
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	92
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	93
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	94
Tabel 4.5 Kriteria Angka Indeks.....	96
Tabel 4.6 Kriteria Angka Indeks Kepemimpinan.....	96
Tabel 4.7 Kriteria Angka Indeks Lingkungan Kerja Fisik.....	97
Tabel 4.8 Kriteria Angka Indeks Kepuasan Kerja.....	98
Tabel 4.9 Kriteria Angka Indeks Kinerja Karyawan.....	99
Tabel 4.10 <i>Outer Loadings</i> .....	101
Tabel 4.11 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	101
Tabel 4.12 <i>t-Statistic &amp; VIF</i> Kepuasan Kerja.....	102
Tabel 4.13 <i>Cross Loading</i> .....	102
Tabel 4.14 <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	104
Tabel 4.15 <i>R-Square</i> .....	105



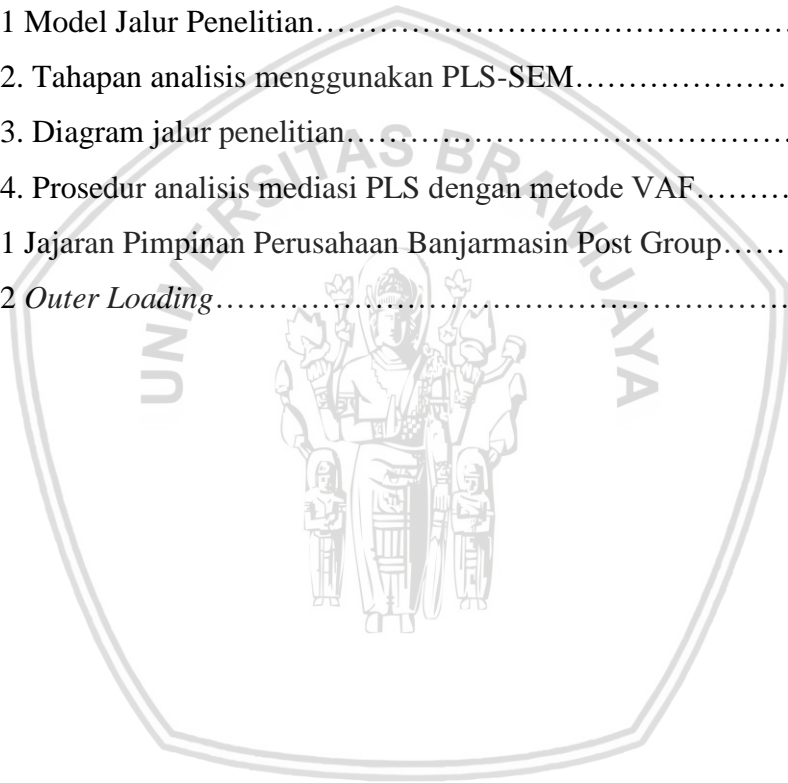
Tabel 4.16 *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*.....107  
Tabel 4.17 *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*.....108  
Tabel 4.18 *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*.....109  
Tabel 4.19 *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*.....110





## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Teori Kepuasan dari Motivasi.....	36
Gambar 2.2 Model Konsep.....	49
Gambar 2.3 Model Hipotesis.....	51
Gambar 3.1 Model Jalur Penelitian.....	74
Gambar 3.2. Tahapan analisis menggunakan PLS-SEM.....	75
Gambar 3.3. Diagram jalur penelitian.....	77
Gambar 3.4. Prosedur analisis mediasi PLS dengan metode VAF.....	82
Gambar 4.1 Jajaran Pimpinan Perusahaan Banjarmasin Post Group.....	90
Gambar 4.2 <i>Outer Loading</i> .....	100



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karyawan dapat menjadi potensial bagi perusahaan jika dikelola dengan baik dan benar serta sebaliknya. Kualitas sumber daya manusia menjadi kekuatan bagi sistem manajemen dalam mendukung kinerja suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Risambessy, et al 2012). Dalam perusahaan, kinerja karyawan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan tolak ukur pengembangan organisasi karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka akan sulit untuk mencapai tujuan, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar perusahaan.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan perusahaan (House, 2009:4). Kepemimpinan juga menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan perusahaan tersebut. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah perusahaan sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dimana suasana kerja

yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin dalam penyelesaian pekerjaan.

Kepemimpinan yang dibutuhkan ialah yang mampu mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan dalam bekerja dapat membuat kinerja karyawan semakin produktif. Kenyaman juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang berdampak pada kinerja seorang karyawan. Apabila kepemimpinan dan lingkungan kerja suatu perusahaan baik dan dapat menunjang kepuasan karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat untuk mencapai tujuan perusahaan dan sebaliknya.

Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitar, dimana antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Sehingga karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Jain dan Kaur (2014) berpendapat konsep lingkungan kerja meliputi aspek fisik, psikologis keadaan sosial yang mempengaruhi kondisi kerja. Lingkungan kerja memiliki dampak positif dan negatif pada psikologis dan kesejahteraan karyawan.

Lingkungan kerja ialah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.

Menurut Simanjutak (2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat yang dihadapi oleh lingkungan sekitar dimana seorang bekerja dan mempengaruhi kinerja baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik yang melekat pada karyawan sehingga harus berkesinambungan agar mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Menurut Sedarmayanti (2009:31) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan dari uraian di atas, fenomena kerja yang terjadi pada Banjarmasin Post Group yang diangkat oleh peneliti berkaitan dengan lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik dapat dikategorikan sebagai lingkungan yang langsung berhubungan dengan lingkungan seperti meja kerja, kursi, dan komputer, ataupun lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi karyawan seperti temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, kebersihan, pencahayaan, kebisingan, musik getaran mekanis, bau tidak sedap dan sebagainya.

Suatu lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat dampaknya dalam jangka waktu yang lama. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dalam bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, serta sebaliknya. Fakta yang diperoleh peneliti ialah kantor pusat Banjarmasin Post Group pada tahun 1989 bulan November mengalami kebakaran yang mengharuskan Banjarmasin Post Group harus berpindah ke tempat dan gedung yang baru. Adanya kerkaitan dengan hal tersebut yakni semua aktivitas dan karyawan Banjarmasin Post Group harus beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru baik fisik maupun non fisik.

Kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi dan sebagainya. Menurunnya kinerja karyawan dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan dengan serius oleh setiap perusahaan. Ketidakpuasan menjadi titik awal munculnya permasalahan dalam perusahaan seperti konflik atasan dengan karyawan, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif seperti loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja juga menjadi salah satu kriteria yang dapat menentukan kesehatan sebuah perusahaan, memberikan efektivitas jasa yang luas dengan

mengandalkan sumber daya manusia (Fitzgerald *et al.* dalam Crossman, 2003: 1). Menurut Edison dalam Baihaqi (2010: 33) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja dan rekan kerja yang mendukung. Persoalan kepuasan kerja akan terselesaikan apabila didukung oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja dalam jangka waktu tertentu yang menunjukkan tingkat prestasi dalam memenuhi tujuan organisasi. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja individu dapat diukur berdasarkan dimensi atau indikator kinerja (Subekhi and Jauhar, 2012). Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara seorang pemimpin memberikan contoh yang baik, memotivasi, dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja berkaitan langsung dengan kinerja karyawan. Jika kepuasan kerja tidak terpenuhi, maka berdampak pada kinerja yang menurun sehingga merugikan bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan.

Perkembangan perusahaan ini terbilang pesat setelah pimpinan umum dipegang oleh Pangeran H Rusdi Effendi AR yang terbukti dengan prestasi yang dicapai oleh perusahaan pada tahun 1999 yaitu terbitnya tabloid mingguan bebas, harian Metro Banjar dan tabloid Serambi Ummah dan pada tahun 2005 terbit tabloid Spirit Kalsel menggantikan tabloid bebas berkembang. Pada tahun 2011, Banjarmasin Post Group

banyak meraih penghargaan nasional seperti penghargaan dari WAN IFRA-World Association of Newspapers and News Publisher dan mendapat Gold Award sebagai perwajahan terbaik se-Asia (Banjarmasin Post, 2018).

Salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan Banjarmasin Post Group yakni perkembangan pers Indonesia. Terbentuknya Banjarmasin Post Group tahun 1974 adalah di era orde baru dengan demokrasi liberal, yang mana setiap orang yang memiliki uang atau modal boleh menerbitkan surat kabar atau majalah dan tidak memerlukan izin atau pengesahan dari siapapun. Melalui surat kabar dan majalah setiap orang dapat menyampaikan pendapatnya, sehingga banyak surat kabar dan majalah yang beredar. Akan tetapi, akibatnya terjadi penyalahgunaan kebebasan berpendapat dan penyimpangan sehingga kebebasan pers dihapuskan.

Pada masa reformasi pemerintahan B.J Habibie meresmikan bahwa pers dan kebebasan berpendapat diberlakukan lagi asalkan bertanggung jawab dalam mengemukakan pendapat. Sehingga, pada masa ini Banjarmasin Post Group berkembang dengan pesat karena pers atau media massa khususnya media cetak sangat diminati oleh masyarakat luas dalam penyampaian dan penyebaran informasi. Seiring dengan berjalannya waktu, zaman semakin berkembang dan berbanding sejajar dengan perkembangan teknologi dan informasi. Pemanfaatan kemajuan teknologi mempermudah manusia dalam melakukan berbagai aktivitasnya. Adanya teknologi yang canggih mendorong masyarakat beralih dari media cetak ke media elektronik yang dapat diakses kapanpun dan dimanapun dengan biaya yang terjangkau dan lebih ramah lingkungan.



Pada tahun 2015, Banjarmasin Post Group mengalami stagnansi dan cenderung menurun. Dampak terjadi yakni pendapatan yang semakin menurun yang mempengaruhi biaya operasional perusahaan sehingga biaya operasional perusahaan akan menjadi rendah juga. Salah satu bentuk dari biaya operasional adalah gaji karyawan. Gaji atau upah yang rendah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan dapat mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja karyawan. Menurunnya kepuasan kerja dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut sehingga pencapaian tujuan perusahaan tidak maksimal.

Masuknya era teknologi mengharuskan perusahaan untuk memperbaharui media informasi salah satunya dalam bentuk media *online*. Dampak dari kemajuan teknologi juga disertai minat baca yang menurun yang kemudian menjadi permasalahan Banjarmasin Post Group, terbukti dari *resume* target pembaca SK Banjarmasin Post adalah pembaca yang dalam umur produktif yaitu umur 30 tahun ke atas, berpendidikan Sarjana/S1 dan memiliki daya beli yang tinggi. Hal ini merupakan permasalahan dimana kalangan yang tidak termasuk dalam target pembaca tidak dapat menjangkaunya. Perusahaan dalam hal ini sudah semestinya memperhatikan kinerja karyawan apakah kinerja karyawan sudah termasuk baik atau masih kurang. Dengan berbagai permasalahan tersebut maka peneliti memilih Banjarmasin Post Group sebagai lokasi penelitian.

Selain itu, peneliti mendapatkan data presensi dan keterlambatan selama tiga bulan yaitu dari bulan November 2017 hingga Januari 2018 dari HRD Banjarmasin Post Group. Hasil wawancara dengan Manajer SDM Banjarmasin Post Group



(H.Tapriji) dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi dan keterlambatan menunjukkan kinerja yang baik tetapi belum sempurna karena masih adanya karyawan yang terlamba. Absensi di perusahaan Banjarmasin Post Group tergolong baik karena komunikasi yang terjalin baik untuk perizinan tidak masuk kerja.

Disamping absensi karyawan peneliti juga menanyakan tentang kemajuan perusahaan selama tiga tahun terakhir dimana informan menjelaskan bahwa hampir semua perusahaan sejenis Banjarmasin Post Group mengalami stagnansi selama tiga tahun terakhir terhitung selama pemerintahan kabinet Indonesia hebat. Selain minat baca yang menurun penyampaian informasi yang sangat cepat yang terjadi dimasyarakat juga menjadi permasalahan perusahaan karena dapat menurunkan minat masyarakat akan produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan.

Melalui observasi awal yang dilakukan peneliti juga didapat bahwa lingkungan kerja fisik pada kantor, gudang, dan wilayah produksi memiliki fasilitas yang cukup baik. Kantor memiliki fasilitas AC (*Air Conditioner*) disetiap sudutnya, fasilitas penunjang seperti komputer yang cukup dan fasilitas *lift*. Fasilitas lain seperti akomodasi, keamanan, penyimpanan berkas tersedia dengan sangat baik, akan tetapi untuk pencahayaan masih banyak menggunakan lampu dibandingkan dengan penggunaan cahaya matahari.

Sejumlah peneliti juga telah melakukan penelitian mengenai kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan telah ditemukan *research gap* dari penelitian-penelitian tersebut. Menurut penelitian Chandra dan Priyono (2016), menyimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja yang ada disana juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan pada penelitian Nita (2015), menyimpulkan bahwasanya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja di CV. Sahabat Klaten berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian Widodo (2014), menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja. Penemuan penting lain yang dilakukan adalah adanya peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah diuraikan serta latar belakang dan *research gap* di atas, maka peneliti tertarik untuk melanjutkan penelitian dengan objek penelitian Banjarmasin Post Group serta adanya pengaruh kepemimpinan Pangeran H Rusdi Effendi AR sejak tahun 1994 sampai saat ini, yang membuat Banjarmasin Post Group mengalami kemajuan yang pesat dan pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Sehingga peneliti ingin menuangkan dalam karya ilmiah dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group?
3. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group?
4. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group?
7. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diajukan diatas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group.
4. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group.
5. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group.
6. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group.
7. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening mempunyai beberapa kontribusi antara lain:

##### **1. Manfaat Praktis**

- a. Hasil Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan faktor kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja fisik.
- b. Memperoleh saran dan ide yang bersifat membangun dari pihak luar perusahaan.
- c. Mengetahui cara pembuatan penelitian ilmiah dari pelaksanaan penelitian dan laporan penelitian.

##### **2. Manfaat teoritis**

- a. Memberikan bukti dan memperkaya penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian lebih lanjut pada penelitian dan pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## **E. Sistematika Penulisan**

### **Bab I : Pendahuluan**

Bab ini berisi gambaran sifat umum dari penelitian yang dilakukan yang terdiri atas: Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kontribusi Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

### **Bab II : Tinjauan Pustaka**

Bab kedua ini berisi tentang menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti sebagai dasar dalam penulisan skripsi.

### **Bab III : Metode Penelitian**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, variabel yang diteliti dan metode pengumpulan data.

### **Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini mengemukakan tentang gambaran perusahaan secara umum dan kondisi perusahaan secara singkat dan struktur organisasinya. Selain itu juga terdiri atas penyajian data, analisis dan interpretasi data.

### **Bab V : Penutup**

Pada Bab yang terakhir dalam penulisan skripsi ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan serta saran-saran yang diberikan penulis kepada pihak-pihak yang terkait.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang dijadikan peneliti acuan:

##### 1. Chandra & Priyono (2016)

Penelitian dengan judul “*The Influence of Leadership Styles, Work Environment and JobSatisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya*”. Pada penelitian ini Chandra dan Priyono menggunakan metode Analisis Regresi Linear Berganda. Penelitian yang peneliti angkat kali ini berbeda yaitu menggunakan metode penelitian analisis jalur.

Chandra dan Priyono dalam penelitiannya di SMPN 10 Surabaya mendapatkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja yang ada disana juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja, dan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja di SMPN 10 Surabaya memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan kata lain SMPN 10 harus bisa memaksimalkan faktor gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja untuk memperoleh kinerja yang maksimal.



## 2. Nita (2015)

Penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Sahabat Klaten”. Pada penelitian ini Nita menggunakan metode Analisis Regresi Linear Berganda. Penelitian yang peneliti angkat kali ini berbeda, yaitu menggunakan metode penelitian analisis jalur dan juga peneliti tidak membahas variabel motivasi tetapi kepuasan kerja.

Nita dalam penelitiannya di CV. Sahabat Klaten mendapatkan hasil gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja di CV. Sahabat Klaten mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain pengelolaan gaya kepemimpinan di CV. Sahabat Klaten harus lebih menjadi bahan pertimbangan pemimpin disana dibandingkan dengan motivasi dan lingkungan kerja agar dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.

## 3. Widodo (2014)

Penelitian dengan judul “*Influence Leadership and Work Environment to Job Satisfaction and Impact to Employee Performance Study on Industrial Manufacture in West Java*”. Pada penelitian ini Widodo menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) hal ini sejalan dengan peliti angkat juga menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Widodo dalam penelitiannya di Industrial manufactur Jawa Barat mendapatkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja langsung positif dan signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan

kerja. Dengan kata lain, penemuan penting lain yang dilakukan adalah adanya peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

#### **4. Yulianti (2012)**

Penelitian dengan judul “Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Studi Kasus Pada Pt. Clipan Finance Indonesia Tbk. Cabang Bandar Lampung” Pada penelitian ini Yulianti menggunakan metode Analisis Regresi Linear Berganda. Penelitian yang peneliti angkat kali ini berbeda, yaitu menggunakan metode penelitian analisis jalur dan peneliti tidak mengambil variabel motivasi, dan budaya organisasi tetapi berbeda dengan penelitian kali ini peneliti mengambil variabel kepuasan kerja dan lingkungan kerja fisik. Yulianti dalam penelitiannya di Pt. Clipan Finance Indonesia Tbk. Cabang Bandar Lampung mendapatkan hasil penelitian motivasi dan kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yulianti ini dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan lagi kinerja karyawan.

**B. Ringkasan Kajian Empiris**

Tabel 2.1 – Ringkasan Kajian Empiris

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode	Perbedaan
1.	<b>Chandra &amp; Priyono (2016)</b>	<i>The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja yang ada disana juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja, dan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja di SMPN 10 Surabaya memiliki pengaruh yang signifikan	Analisis Regresi Linear Berganda	Penelitian ini memiliki sedikit perbedaan variabel yang digunakan dimana tidak menggunakan variabel motivasi
2.	<b>Yulianti (2012)</b>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Sahabat Klaten	Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja di CV. Sahabat Klaten mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.	Analisis Regresi Linear Berganda	Penelitian yang peneliti lakukan menggunakan indikator motivasi yang berbeda dimana tidak menggunakan indikator teori kebutuhan

Lanjutan Tabel 2.1 – Ringkasan Kajian Empiris

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Metode	Perbedaan
3.	<b>Widodo (2014)</b>	<i>“Influence Leadership and Work Environment to Job Satisfaction and Impact to Employee Performance Study on Industrial Manufacture in West Java</i>	Kepuasan kerja dan kinerja langsung positif dan signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja	Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Penelitian ini memiliki perbedaan pada penggunaan variabel dan metode yang berbeda dimana peneliti menggunakan metode analisis regresi linear berganda
4.	<b>Nita (2015)</b>	Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Studi Kasus Pada Pt. Clipan Finance Indonesia Tbk. Cabang Bandar Lampung	Motivasi dan kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	Penelitian yang peneliti lakukan menggunakan indikator motivasi yang berbeda dimana tidak menggunakan indikator teori kebutuhan dan peneliti tidak menggunakan variabel budaya organisasi melainkan lingkungan kerja fisik.

Sumber: data diolah 2017

## C. Tinjauan Teoritis

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan salah satu factor yang dapat menentukan atas keberhasilan atau tidaknya suatu usaha. Kepemimpinan dapat dikatakan sukses apabila pengelolaan suatu perusahaan atau usaha berhasil dilaksanakan dengan sukses. Kepemimpinan merupakan puncak dari pembuatan kebijakan yang dilakukan oleh seluruh karyawan. Seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya dengan cara mengarahkan, membina serta memberikan petunjuk kepada karyawan guna kelancaran melakukan pekerjaannya.

Menurut Yukl (2005:8) Kepemimpinan adalah *proses mempengaruhi*, orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yg perlu dilakukan, dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk *memfasilitasi* upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Memimpin berarti menciptakan nilai dan budaya secara bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan, dan memberikan masukan yang membangun agar mampu meningkatkan kinerja karyawan. Memimpin juga berkaitan dengan pemberian motivasi kepada seluruh departemen, divisi, bagian, dan individu. Kemudian Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Seorang pemimpin harus mengarahkan karyawan dalam pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian diatas, disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses yang dilakukan/digunakan oleh seorang pemimpin untuk dapat mengarahkan organisasi serta mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan yang diinginkan dan ditetapkan.

### **1) Variabel-Variabel Kepemimpinan**

Menurut Chapman (Gitusudarmo dan Sudita 1997:127) variabel-variabel kepemimpinan adalah:

#### **a. Cara Berkomunikasi**

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menyampaikan komunikasi yang baik dan mudah diterima pengikutnya. Pemimpin harus bisa menyampaikan suatu informasi dengan jelas, agar tidak ada pertanyaan dari karyawan karena ketidak jelasan dari apa yang disampaikan pemimpin. Berkomunikasi dengan baik antara pimpinan dan pengikutnya dapat menjadikan tujuan perusahaan bisa tercapai dengan optimal.

#### **b. Motivasi**

Pemimpin harus memiliki kemampuan motivasi baik secara finansial dan nonfinansial. Hal ini dapat mendapat tanggapan yang positif dari karyawan karena karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinannya dengan harapan capaian yang telah dicapai dapat mendapatkan penghargaan.

#### **c. Kemampuan Memimpin**

Kemampuan individu dalam memimpin berbeda-beda. Banyak seni dalam kepemimpinan yang dimiliki seorang dalam hal memimpin. Hal ini bisa di lihat dalam gaya kepemimpinannya.

d. Pengambilan Keputusan

Pemimpin harus mampu mengambil keputusan secara tepat berdasarkan ketentuan dan fakta perusahaan, serta keputusan tersebut diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dengan demikian keputusan yang diambil dapat menanamkan rasa percaya diri kepada karyawan.

e. Kekuasaan yang Positif

Karyawan harus merasa aman dalam bekerja dan pemimpin harus menciptakan rasa aman bagi karyawan atau pengikutnya. Hal ini cocok dengan gaya kepemimpinan yang menerapkan pendekatan secara manusiawi, dimana para karyawan dapat bekerja dengan sepenuh hati untuk menghasilkan kinerja yang terbaik tanpa mendapat tekanan dari pihak manapun.

**2) Karakteristik Pemimpin**

Menurut Yukl (2005:13) 3 variabel kunci dalam teori kepemimpinan adalah:

Karakteristik Pemimpin

- a. Ciri (motivasi, kepribadian, nilai)
- b. Keyakinan dan optimisme
- c. Keterampilan dan keahlian
- d. Perilaku
- e. Integritas dan etika
- f. Taktik pengaruh
- g. Sifat pemimpin



### Karakteristik Pengikut

- a. Ciri (keb., nilai, konsep pribadi)
- b. Keyakinan dan optimisme
- c. Keterampilan dan keahlian
- d. Sifat dari pengikut
- e. Kepercayaan pada pemimpin
- f. Komitmen dan upaya tugas
- g. Kepuasan thd pemimpin & pekerjaan

### Karakteristik Situasi (S)

- a. Jenis unit organisasi
- b. Besarnya unit organisasi
- c. Posisi kekuasaan dan wewenang
- d. Struktur dan kompleksitas tugas
- e. Kesaling tergantungan tugas
- f. Ketidak pastian lingkungan
- g. Ketergantungan eksternal

### 3) Tipologi Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki tipe atau teknik memimpin yang berbeda-beda, hal tersebut dapat disebut tipologi pemimpin. Siagian (2009:75) mengatakan ada 5 tipe pemimpin, masing-masing dengan ciri-cirinya, yaitu:



### 1. Tipe Partenalistik

Dalam penelitian banyak pejabat pemimpin dalam berbagai jenis organisasi termasuk perusahaan terutama dalam organisasi yang dikelola menggunakan norma-norma tradisional pemimpinnya memiliki tipe kepemimpinan partenalistik.

### 2. Pemimpin Karismatik

Pemimpin karismatik memiliki ciri yaitu memiliki daya tarik yang kuat terhadap orang lain sehingga pengikutnya bersedia mengikutinya tanpa harus menjelaskan penyebab kejadian tersebut.

Robbins and Judge (2008:84) mengidentifikasi empat karakteristik pemimpin karismatik:

- 1) Mereka memiliki visi, dan mampu mengungkapkan visi secara gamblang.
- 2) Bersedia mengambil resiko pribadi dan berkorban untuk mewujudkan visi tersebut.
- 3) Sensitif terhadap kebutuhan bawahan
- 4) Memiliki perilaku yang luar biasa, tidak konvensional (cenderung berlawanan dengan kebiasaan).

### 3. Tipe Demokratik

Ciri-ciri demokratik antara lain:

- 1) Mengakui harkat dan martabat manusia.
- 2) Menerima pendapat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang strategik dalam organisasi.

- 3) Para pengikutnya adalah insan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya tersebut.
- 4) Tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan teknik kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- 5) Mau melimpahkan wewenang dalam pengambilan keputusan kepada pengikutnya tanpa kehilangan kontrol organisasionalnya dan tetap memiliki tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan pengikutnya tersebut.
- 6) Mendorong pengikutnya dalam mengembangkan kreativitas.
- 7) Tidak ragu memberikan bawahannya dalam mengambil risiko dengan faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan secara matang.
- 8) Bersifat mendidik dan membina.

#### 4. Tipe Laissez Faire

Tipe ini memiliki ciri yang dapat dikatakan aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif.

#### 5. Tipe Otoriter

Ciri-ciri pemimpin tipe otoriter pada umumnya tergolong negatif. Karena itu tipe pemimpin ini bukanlah yang sering diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan meningkatkan produktivitas kerja, yang biasa memerlukan suasana demokratis. Tetapi seorang pemimpin yang paling demokratis sekalipun dalam situasi tertentu harus menggunakan kepemimpinan otoriter.

#### 4) Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dikatakan baik apabila memiliki tolak ukur yang bisa dirasakan atau dinilai baik secara *visual* maupun non *visual*, penilaian ini dapat menjadi indikator untuk menilai baik buruknya seorang pemimpin. Menurut Terry (2006:156) indikator kepemimpinan yang baik sebagai berikut:

- 1) Penuh energi
- 2) Memiliki pengetahuan tentang manusia
- 3) Memiliki stabilitas emosi
- 4) Memiliki motivasi pribadi
- 5) Terampil dalam berkomunikasi
- 6) Cakap dalam membimbing
- 7) Cakap dalam sosial
- 8) Kemampuan teknis

#### 2. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja adalah keadaan yang ada dalam proses kegiatan dan struktur perusahaan yang berada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Lingkungan kerja termasuk komponen yang penting di dalam karyawan melakukan aktivitasnya karena langsung dirasakan baik secara fisik dan non fisik oleh karyawan. Pengelolaan lingkungan kerja yang baik dapat memberikan motivasi untuk bekerja, maka dapat berpengaruh terhadap kegairahan dan semangat karyawan dalam bekerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

### a. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja fisik karyawan menurut Moekijat (2002) sebagai berikut:

#### 1. Penerangan

Dalam menjalankan suatu perusahaan tidak luput dari adanya faktor penerangan, dimana ini berpengaruh dalam menunjang kondisi kerja. Pelaksanaan tugas karyawan akan berjalan dengan baik apabila penerangan dalam ruang kerjanya menunjang atau bisa dikatakan baik terlebih untuk pekerjaan yang membutuhkan ketelitian penerangan sangat harus dipertimbangkan perusahaan. Dalam penerangan ini tidak terbatas dengan penerangan listrik tetapi juga bisa penerangan dengan matahari dimana perusahaan harus mampu menyeimbangkannya. Apabila terlalu terang akan menyilaukan pekerja dan menimbulkan rasa panas dari lampu akan membuat karyawan merasa gelisah tetapi apabila terlalu gelap karyawan akan mudah mengantuk dan kurang konsentrasi.

Menurut Sofyan (1993:31) ciri-ciri penerangan yang baik sebagai berikut:

- a. Sinar cahaya yang cukup
- b. Sinarnya tidak menyilaukan dan berkilau
- c. Tidak terdapat kontras yang tajam.
- d. Cahaya yang terang.
- e. Distribusi cahaya yang merata
- f. Warna yang sesuai.

## 2. Warna

Perusahaan harus mampu memadukan komposisi warna untuk dinding ruangan dan alat-alat produksi yang ada dilingkungan perusahaan, dengan pemilihan yang bagus dan tepat akan meningkatkan semangat dan rasa senang dalam diri karyawan dan akan memperbaiki kualitas pekerjaannya.

## 3. Musik

Penelitian tentang pengaruh musik terhadap kejiwaan seseorang sudah banyak diakui. Seseorang yang mendengarkan musik yang sesuai akan lebih lambat mengalami kelelahan. Apabila musik yang diperdengarkan kurang menyenangkan, maka lebih baik tanpa musik.

## 4. Udara

Udara yang tidak sehat akan membahayakan kesehatan tubuh karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh perputaran udara yang tidak normal apalagi bila dalam ruangan kerja penuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang normal akan menyebabkan kesegaran fisik yang cukup untuk karyawan. Sebaliknya apabila tidak normal karyawan akan merasakan pengap, panas, gelisah dan cepat merasakan kelelahan. Perusahaan harus memperhatikan ventilasi udara disetiap ruangan kerja dengan tepat agar karyawan selalu merasa nyaman.

## 5. Suara

Suara-suara yang mengganggu perlu dikurangi karena dapat menimbulkan stress pada karyawan. Kantor yang gaduh dan berisik bukan merupakan tempat kerja yang baik. Suara yang tidak sesuai akan menimbulkan kesulitan dalam

memusatkan pikiran bahkan akan menyebabkan *noise* informasi yang disampaikan.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi. Selanjutnya kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti motivasi dan semangat kerja, produktivitas atau prestasi kerja dan bentuk-bentuk perilaku lainnya. Siklus respon - stimulus – respon perilaku karyawan ini selalu terjadi berulang-ulang dan terus berkembang. Sebagai contoh tentang hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan kerja (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2003). Sementara itu, Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan individu tentang persepsi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari lingkungan organisasi dan pekerjaan yang dilakukan (Barney & Griffin, 1992).

Beberapa pendapat yang mendefinisikan kepuasan kerja. Menurut Schemerhorn *et al.* (1991), Kepuasan kerja adalah sebagai suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, dimana ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja tersebut. *Pertama*, kepuasan kerja adalah suatu tanggapan (*response*) emosional pada suatu situasi kerja. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan kesesuaian antara hasil dan harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja adalah

keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika ketika karyawan memandang pekerjaan mereka.

Seperti yang dikatakan oleh Robbin dan Judge (2008), mendefenisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negative tentang pekerjaan tersebut

Terdapat tiga dimensi secara umum yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja Luthans (2006); *Pertama*, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. *Kedua*, Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan satu dengan yang lainnya.

Gomes (2000), menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait erat dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia kerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi. Keterkaitan itu boleh dikatakan sebagai hubungan korelasional. Kepuasan kerja biasanya diketahui berdasarkan hasil penyelidikan terhadap pegawai atau karyawan. Lebih lanjut Gomes berpendapat bahwa; (1) kepuasan kerja yang tinggi, tinggi pula motivasi, karenanya bernilai positif bagi organisasi dan pegawai. (2) kepuasan kerja yang rendah, tetapi motivasinya tinggi, akan bernilai positif bagi organisasi dan negative bagi pegawai. (3) kepuasan kerja yang tinggi, tetapi motivasinya rendah, akan bernilai negative bagi organisasi dan



positif bagi pegawai, dan (4) kepuasan kerja yang rendah, rendah pula motivasinya, maka akan bernilai negative bagi organisasi dan bagi pegawai.

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, dan motivasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh besar kecilnya penghargaan, keterlibatan dalam pekerjaan. Besar kecilnya penghargaan, mungkin tidak akan menjadi masalah besar asal pemberiannya dipandang adil-oleh karyawan yang menerimanya. Menyadari hal tersebut, maka salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan maka diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih maksimal dan mau melakukan pekerjaan diluar peran kerjanya sehingga dapat membantu proses pencapaian tujuan organisasi lebih baik.

Beberapa definisi di atas maka dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan anggota organisasi terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaatnya yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya. Beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pembentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2001), seseorang tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan setiap aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, kebijakan organisasi dan lingkungan kerja tertentu yang memungkinkan untuk tidak sesuai atau sesuai dengan dirinya.

Pendapat Stephen P Robbins tersebut menunjukkan kepuasan kerja seseorang dipengaruhi banyak faktor, tidak hanya dinilai dari faktor gaji saja,



namun juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri serta faktor lainnya seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja dan aturan-aturan.

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Menurut Mangkunegara (2000), kepuasan kerja tersusun dari beberapa faktor, yaitu kondisi pekerjaan, hubungan rekan kerja, supervisi/pengawasan, prestasi/karir, dan kompensasi.

Menurut Wexley dan Yukl (2003), studi mendalam tipe ini dilakukan Hackman dan Oldham pada 1975. Mereka mengoperasikan daftar pertanyaan yang dikenal dengan *Job Diagnostic Survey* untuk beberapa ratus karyawan yang bekerja pada 62 jenis pekerjaan. Berikut lima ‘dimensi inti’ tersebut.

#### 1. Ragam Keterampilan

Ragam keterampilan (*skill variety*) mengarah pada tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut ragam jenis aktivitas untuk menyelesaikan pekerjaannya yang mencakup penggunaan ragam keterampilan dan bakat bekerja. Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan seorang pekerja, pekerjaan tersebut semakin tidak menjemukan. Pekerjaan-pekerjaan yang sangat membosankan adalah pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas sama, sederhana dan berulang-ulang setiap hari kerja. Suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat yang relevan dengan identitas diri pekerja, karyawan semakin lebih merasakan bahwa dalam melakukan pekerjaan yang berarti ketimbang sekedar ‘menepati waktu’.

#### 2. Identitas Pekerjaan

Identitas pekerjaan (*task identity*) adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam “suatu kesatuan” dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan pekerjaan mulai permulaan hingga terakhir dengan hasil nyata.

### 3. Kepentingan Pekerjaan

Kepentingan pekerjaan (*task significance*) adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.

### 4. Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi (*autonomy*) adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberi kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansil bagi karyawan dalam menjadwalkan pekerjaannya dan untuk menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tingkat otonomi karyawan yang didapatkan dalam pekerjaannya serta tingkat dimana pekerjaan memberikan umpan balik pelaksanaan kerja obyektif, akan menentukan seberapa banyak kesempatan diperoleh untuk pemuasan kebutuhan urutan lebih tinggi, seperti keberhasilan dan kemandirian. Jika karyawan tidak memiliki kekuasaan mengatur prosedur kerja atau langkah kerja, seperti dalam alur langkah perakitan yang bersifat mekanis, akan terdapat sedikit sekali kesempatan untuk mendapatkan kepuasan intrinsik dalam keberhasilannya menyelesaikan suatu pekerjaan yang menantang.

Suatu pekerjaan yang seorang karyawan dapat menetapkan langkah kerjanya sendiri, dapat menciptakan kombinasi langkah kerja dan istirahat bila diinginkan,

serta dapat mengerjakan pekerjaan menurut cara yang sesuai dengan cara berpikirnya dalam batas-batas yang diperbolehkan dalam skedul kerja dan standar pelaksanaan kerja, juga memungkinkan pemenuhan kebutuhan akan kemandirian.

#### 5. Umpan Balik Pekerjaan Itu Sendiri

Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*feed back from the job it self*) adalah suatu tingkat yang dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada karyawan mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya.

Bagaimana seorang karyawan memberikan tanggapan terhadap materi pekerjaan akan ditentukan kebutuhan kerja dan sifat pekerjaannya. Riset menunjukkan bahwa hubungan dimensi inti dan kepuasan kerja sangat kuat bagi karyawan yang menginginkan tanggung jawab, makna pekerjaannya, pengendalian diri, umpan balik pelaksanaan kerja serta kesempatan maju. Karyawan yang memiliki kebutuhan urutan lebih tinggi sangat kuat akan lebih terpuaskan jika dimensi-dimensi Inti pekerjaannya tinggi. Sedangkan karyawan yang kebutuhan urutan lebih tingginya lemah, mereka tidak akan banyak berkepentingan dengan apakah dimensi-dimensi intinya tinggi atau rendah. Kepuasan kerja lebih ditentukan karakteristik pekerjaan lainnya seperti upah, keamanan serta hubungan dengan teman kerjanya.

Pengaruh materi pekerjaan terhadap sikap karyawan akan ditentukan nilai-nilai selain kebutuhannya. Tentu saja nilai-nilai dan kebutuhan berkaitan satu sama lain, karena nilai-nilai cenderung mencerminkan beberapa kebutuhannya. Satu jenis nilai yang telah ditemukan yang mempengaruhi kepuasan kerja

dinamakan ‘nilai etik kerja’. Seseorang yang memiliki nilai etik kerja kuat secara tipikal mempercayai bahwa keberhasilan suatu kedudukan yang dipertanggung jawabkannya merupakan tujuan penting hidupnya.

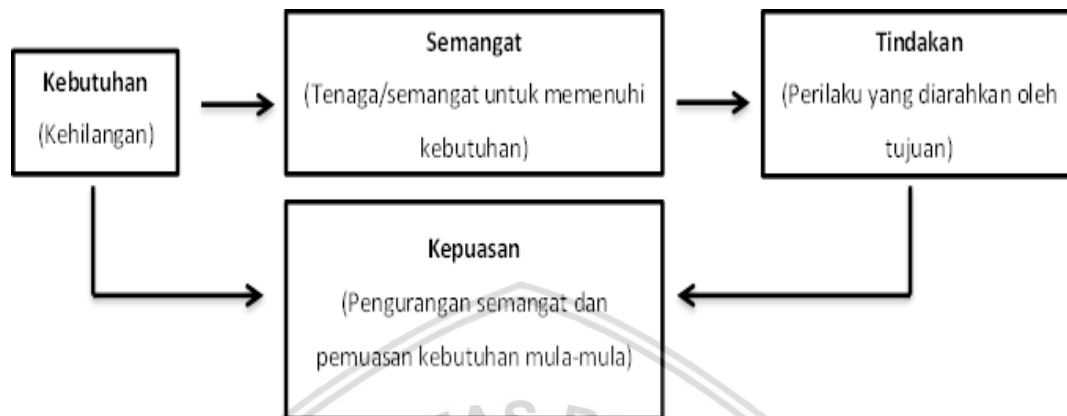
Pengaruh nilai-nilai etik kerja telah diteliti dalam studi Wanous yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki nilai-nilai etik kerja kuat memberi tanggapan lebih baik terhadap pekerjaan-pekerjaan yang memiliki identitas keragaman serta otonomi tinggi dibanding pekerjaan-pekerjaan yang rendah dimensi intinya. Untuk karyawan yang nilai etik kerjanya lemah, kepuasan kerjanya tidak banyak dipengaruhi dimensi-dimensi inti pekerjaannya. Setiap aspek materi pekerjaan selalu saja dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

#### **a. Teori Kepuasan Kerja**

Para ahli penganut aliran teori kepuasan menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan individu atau pencapaian tertentu pada kepuasan berpengaruh terhadap prilakunya. Teori kepuasan dihubungkan dengan ahli-ahli seperti Abraham Maslow (Teori Hirarki Kebutuhan), Douglas McGregor (Teori X dan Y), Frederick Herzberg (Teori Motivasi Hygiene), McClelland (Teori Kebutuhan McClelland) dan Alderfer (Teori ERG Alderfer). Teori-teori ini mempunyai pengaruh sangat kuat bagi manajer dalam bidang manajemen serta mempengaruhi pemikiran dan tindakan manajer dalam praktiknya.

Teori kepuasan (*contens theories*) merupakan teori yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*substain*) dan menghentikan (*stop*) perilaku. Artinya, seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara yang akan

membawa ke arah pemuasan kebutuhan merteka. Stoner menggambarkan secara ringkas model teori kepuasan yang sebenarnya sangat beragam.



Gambar 2.1  
Model Teori Kepuasan dari Motivasi

Pendekatan ini mengatakan bahwa manajer dapat menentukan kebutuhan bawahan dengan mengamati tindakan-tindakan mereka dan manajer dapat meramalkan tindakan para karyawannya dengan mengetahui kebutuhan mereka, meski dalam praktiknya, pengamatan motivasi karyawan jauh lebih rumit. Ada tiga hal penyebab kerumitan tersebut.

*Pertama*, kebutuhan sangat berbeda pada setiap orang dan berubah sepanjang waktu. Adanya hal ini mempersulit manajer melakukan tindak memotivasi karyawannya.

*Kedua*, cara bertindak dalam pemenuhan kebutuhan sangat berbeda antara individu. Misalnya, seorang karyawan dengan kebutuhan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja” dan menghindari rasa tanggung jawab karena takut dipecat. Sedang, karyawan lain rasa aman saja merasa belum cukup

maka ia juga mencari tanggung jawab karena ia takut kalau dipecat dengan prestasi buruk.

*Ketiga*, individu tidak selalu bertindak menurut kebutuhan mereka secara konsisten dan kebutuhan yang memotivasi mereka berubah dari waktu ke waktu. Misalnya, saat tertentu seorang karyawan melaksanakan tugasnya dengan menunjukkan prestasi baik. Namun di waktu berbeda mungkin saja karyawan tersebut tidak menunjukkan prestasi baik. Semakin banyak kita mengetahui tentang orang disekeliling kita (dan diri kita sendiri), semakin baik kemampuan kita memahami kebutuhan mereka dan apa yang akan memotivasi mereka.

Organisasi perlu memantau sejauh mana karyawan mereka mencapai kepuasan kerja. Evaluasi hasil pantauan tersebut akan memunculkan sejauh mana organisasi telah memenuhi harapan karyawan terhadap organisasi. Apakah organisasi telah menciptakan kondisi seimbang antara tuntutan kewajiban karyawan yang harus dilakukan secara maksimal dengan hak karyawan yang harus disampaikan secara adil. Dengan analisis dan evaluasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan secara simultan dan parsial ini, maka diharapkan memberi umpan balik terhadap identifikasi harapan dan kebutuhan karyawan yang telah terpenuhi dan belum terpenuhi atau tidak terpenuhi. Ketelitian organisasi dalam kebijakannya terhadap analisis dan evaluasi tingkat kepuasan kerja selanjutnya akan mempengaruhi keseluruhan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Sopiah (2008) menyatakan terdapat sejumlah teori tentang kepuasan kerja yang antara lain dapat dikemukakan adalah:



### 1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam dalam Gibson *et al* (1997), prinsip teori ini ialah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi atau faktor tertentu atas pekerjaan mereka. Pekerjaan yang dimaksud misalnya gaji, teman sekerja, supervisi. Teori ini mempunyai empat komponen utama Gibson *et al.* (1997) yaitu: a). Orang atau Individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. b). Orang sebagai pembanding : setiap kelompok atau orang yang digunakan sebagai pembanding rasio input dengan *outcome*. c). Masukan (*input*): Karakteristik individu yang dibawah ke pekerjaan misalnya pendidikan, pengalaman, kecakapan). d). Hasil (*outcome*); sesuatu yang diterima seseorang dari pekerjaan seperti; gaji, penghargaan.

Keadilan atau equitas tercipta apabila karyawan merasa bahwa rasio dari usaha mereka terdapat perolehan (imbalan) yang sama; rasio seseorang mengenai usaha terhadap perolehan mungkin dapat lebih besar atau lebih kecil dari pada rasio orang lain. Bertitik tolak dari sumber dan intensitas, dapat diikuti beberapa arah tindakan. Dimana seseorang mungkin berusaha menaikkan atau menurunkan perolehan mereka jika, perolehan itu lebih rendah dari perolehan orang lain yang dijadikan perbandingan. Atau mereka mungkin menaikkan atau menurunkan input mereka dengan menambah atau mengurangi usaha mereka. Jika arah tindakan ini tidak mungkin, maka orang akan menjauhkan diri dari situasi pekerjaan, sehingga perasaan mereka tidak terus-menerus tertekan.

## 2. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan ini adalah: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan atiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. McClelland menjelaskan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut.

Teori kepuasan ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidak kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2010).

## 3. Herzberg (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja dan digambarkan dalam dua kontinum yang berbeda, yang satu dinamakan *dissatisfiers* atau *Hygiene Factors* atau *Extrinsic*



*Factors*, dan *Satisfiers* atau *motivators* atau *intrinsic factors*. Herzberg dalam Gitosudamo (2000), mengembangkan faktor ekstrinsik dan intrinsik pekerjaan. Faktor Ekstrinsik pekerjaan (*Extrinsic Job Conditions*). Faktor ini meliputi: gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervise, kualitas hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan, jaminan sosial. Faktor Intrinsik pekerjaan (*Intrinsic Job Conditions*), Faktor ini meliputi; pengakuan, prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

#### **b. Indikator kepuasan kerja**

Mengukur kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini, menggunakan komponen kepuasan kerja yang disampaikan oleh Luthans (2006), yang terdiri dari lima dimensi yaitu:

##### **1. Kepuasan Gaji**

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang dalam memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis *benefit* yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana

benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

## **2. Kepuasan Pengawasan (*supervise*)**

Pengawasan merupakan kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) gaya dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. yang pertama adalah berpusat kepada karyawan. Diukur menurut tingkat dimana penyedia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan memberikan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam mengambil keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

## **3. Kepuasan Promosi**

Promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, seperti memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

## **4. Kepuasan Pekerjaan itu sendiri**

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab, dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua

### **5. Kepuasan Rekan Kerja**

Pada umumnya rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Karena kelompok kerja memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja. Kelima dimensi tersebut di atas, digunakan oleh para peneliti untuk mengukur kepuasan kerja, dan membawa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Disamping itu terdapat juga lima model kepuasan kerja yang menonjol yang akan menggolongkan penyebabnya dan dapat digunakan sebagai ukuran kepuasan kerja, antara lain (Kreitner & Knicki, 2003)

- 1) Pemenuhan kebutuhan, menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu memenuhi kebutuhannya.

- 2) Ketidakcocokan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas.
- 3) Pencapaian Nilai, menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai nilai kerja yang penting dari seorang individu.
- 4) Persamaan, menjelaskan bahwa kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil ditempat kerja.
- 5) Komponen watak/genetik, menjelaskan bahwa secara khusus model ini didasarkan bahwa kepuasan kerja sebagai fungsi dari sifat pribadi maupun faktor ginetik.

#### **4. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan (*performance*) merupakan gambaran mengenai hasil kinerja karyawan dalam melakukan sesuatu kegiatan dalam pencapaian tujuan, visi dan misi organisasi yang ada dalam perencanaan strategis perusahaan. Kinerja karyawan dapat diketahui apabila perusahaan telah menetapkan tolak ukur, dengan tolak ukur ini kinerja karyawan dapat diketahui tingkat keberhasilannya. Menurut Kaswan (2012:112) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa besar atau banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja karyawan pasti berhubungan secara langsung dengan prestasi kerja, prestasi kerja kemudian dipengaruhi dengan produktivitas karyawan, oleh karena

itu perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja secara rutin untuk mengontrol pencapaian tujuan perusahaan.

#### **a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2017:153), kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari SDM dan eksternal, berupa individual, kepemimpinan, tim, system, dan kontekstual.

1. Faktor individual, faktor ini terdiri atas kemampuan, kepercayaan diri, keterampilan, komitmen, motivasi, dan pengetahuan yang ada dalam setiap karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, faktor ini terdiri atas aspek pimpinan dalam memberikan semangat, arahan, dorongan, dan dukungan kerja.
3. Faktor tim, faktor ini terdiri atas kualitas hubungan dalam satu tim baik itu berupa dukungan, semangat, kekompakan, dan kepercayaan anggota tim.
4. Faktor sistem, faktor ini terdiri atas fasilitas kerja, lingkungan kerja, infrastruktur, budaya perusahaan, dan proses organisasi.
5. Faktor kontekstual, faktor ini terdiri atas tekanan dan perubahan lingkungan.

#### **b. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (2001:416) menyatakan ada 5 manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan dasar bagi pendistribusian penghargaan.

### c. Indikator Kinerja

Menurut Bernardi dan Russel yang dikutip oleh Kaswan (2012:187) ada 6 kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

#### 1) *Quality*

Merupakan tingkat seberapa jauh atau baik proses dan hasil pelaksanaan aktivitas yang mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara yang ideal dalam menjalankan suatu kegiatan.

#### 2) *Quantity*

Merupakan jumlah yang dapat dihasilkan misalnya dinyatakan dalam nilai dollar atau rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

#### 3) *Timeliness*

Merupakan seberapa jauh atau baik aktivitas dapat diselesaikan, atau hasil produksi yang diselesaikan menurut waktu yang dikehendaki dengan

memperhatikan koordinasi *output* yang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4) *Cost – effectiveness*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (misalnya moneter, manusia, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam artian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari masing-masing unit.

5) *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas dan fungsi kerjanya tanpa harus memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan dan mencegah hasil yang merugikan.

6) *Interpersonal impact*

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan meningkatkan dan memelihara harga diri, namabaik, dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

## 5. Hubungan antar Variabel

### a. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin memiliki tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang bawahannya agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan menjadi cerminan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara kebutuhan bawahannya dengan pengarahan terhadap tujuan organisasinya.



Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengenal dengan baik kekuatan yang ada dalam individu dan kelompok, serta dapat fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan adalah suatu seni mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Kepemimpinan yang buruk akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan dan kinerja total perusahaan.

Menurut Chandra dan Priyono (2016) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di SMPN 10 Surabaya. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan. Hubungannya dapat bersifat signifikan dan tidak signifikan

#### **b. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Mancini and Alison (2007) menyatakan dalam penelitiannya terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. Diperkuat oleh penelitian Riaz and Haider (2010) menyatakan hubungan yang positif antara kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. Burns (1978) berpendapat bahwa pemimpin transaksional berusaha memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang mereka lakukan. Kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang menekankan adanya kepercayaan terhadap kemampuan bawahan sehingga bawahan mampu bekerja sendiri. Bawahan menjaga mutu kerjanya sesuai standart dan pemimpin baru akan bertindak apabila terjadi masalah yang menjurus pada kegagalan pekerjaan (bentuk tindakan dapat



bervariasi dan memberikan informasi tentang apa yang terjadi, bagaimana melakukan perbaikan hingga memberhentikan bawahan dari pekerjaannya.

### **c. Hubungan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia, baik fisik maupun non fisik (Sihombing, 2001). Terdapat lima aspek lingkungan kerja fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu penerangan, warna, musik, udara, dan suara. Pada penelitian yang dilakukan Chandra & Priyono (2016) lingkungan kerja yang ada disana juga dapat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja, dan gaya kepemimpinan. Lingkungan kerja yang mempunyai dengan memperhatikan lima aspek diatas dapat mempengaruhi baik itu secara spesifik maupun tidak terhadap kepuasan kerja di organisasi.

### **d. Hubungan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Gibson (1997:164) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Psikologis disini bisa diartikan sebagai keadaan fisik, yaitu lingkungan kerja yang secara langsung mempengaruhi stress kerja dan berdampak pada kinerja individu dan organisasi.

Menurut Nita (2015) lingkungan kerja di CV. Sahabat Klaten mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Salah satu dari sumber stress adalah kondisi pekerjaan seperti lingkungan kerja, overload, deprivational stress, pekerjaan berisiko tinggi. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan.

**e. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Strauss dan Syales dalam Soedjono (2005: 28), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mengalami kematangan psikologik dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat rendah, cepat lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka perputaran karyawan dan absensi menurun. Pengaruh kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena merasa kebutuhan dalam bekerja telah terpenuhi sehingga karyawan lebih nyaman menjalankan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang terus meningkat dapat pula mendorong peningkatan kinerja organisasi. Karena merasa ikut dalam pencapaian tujuan organisasi maka karyawan benar-benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

**f. Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja.**

Pemimpin memiliki tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang bawahannya agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan menjadi cerminan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi

individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara kebutuhan bawahannya dengan pengarahan terhadap tujuan organisasinya.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengenal dengan baik kekuatan yang ada dalam individu dan kelompok, serta dapat fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan adalah suatu seni mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Kepemimpinan yang buruk akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan perusahaan.

Menurut Chandra dan Priyono (2016) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di SMPN 10 Surabaya dengan dimediasi kepuasan kerja. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja. Hubungannya dapat bersifat signifikan dan tidak signifikan

**g. Hubungan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja.**

Menurut Gibson (1997:164) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Psikologis disini bisa diartikan sebagai keadaan fisik, yaitu lingkungan kerja yang secara langsung mempengaruhi stress kerja dan berdampak pada kinerja individu dan organisasi.

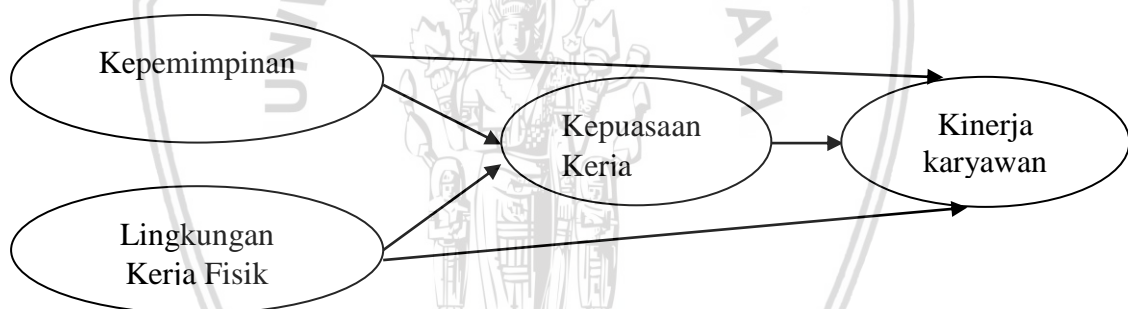
Menurut Nita (2015) lingkungan kerja di CV. Sahabat Klaten mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja.

Salah satu dari sumber stress adalah kondisi pekerjaan seperti lingkungan kerja, overload, deprivational stress, pekerjaan berisiko tinggi. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja.

#### D. Model Konsep dan Hipotesis

##### 1. Model Konsep

Berdasarkan pengkajian secara teoritis mengenai pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening maka dapat disusun model konsep berikut ini:

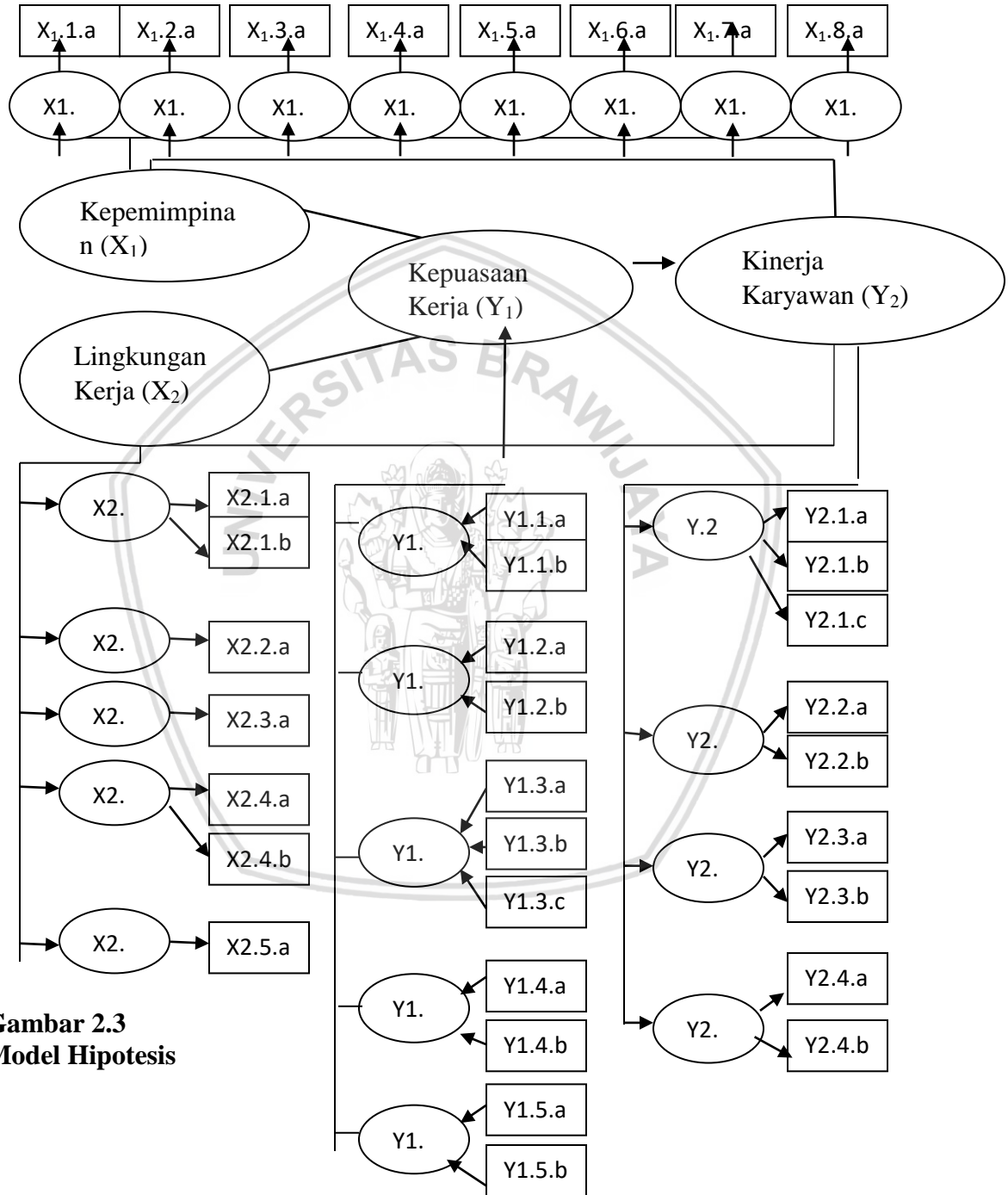


**Gambar 2.2**  
**Model Konsep**

##### 2. Model Hipotesis

Hipotesis sangat berguna dalam penelitian karena akan memberikan batasan serta akan memperkecil jangkauan penelitian. Menurut Sugiyono (2012:93) hipotesis tidak lain merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan yang menghubungkan antara dua variabel atau lebih.

Berikut ini adalah model hipotesis dalam penelitian ini :



**Gambar 2.3**  
**Model Hipotesis**

## Keterangan :

- X<sub>1.1</sub> = Penuh Energi  
 X<sub>1.2</sub> = Memiliki pengetahuan tentang manusia  
 X<sub>1.3</sub> = Memiliki stabilitas emosi  
 X<sub>1.4</sub> = Memiliki motivasi pribadi  
 X<sub>1.5</sub> = Terampil dalam berkomunikasi  
 X<sub>1.6</sub> = Cakap dalam membimbing  
 X<sub>1.7</sub> = Cakap dalam sosial  
 X<sub>1.8</sub> = Kemampuan teknis  
 X<sub>2.1</sub> = Penerangan  
 X<sub>2.2</sub> = Warna  
 X<sub>2.3</sub> = Musik  
 X<sub>2.4</sub> = Udara  
 X<sub>2.5</sub> = Suara  
 Y<sub>1.1</sub> = Kepuasan atas gaji  
 Y<sub>1.2</sub> = Kepuasan atas pengawasan  
 Y<sub>1.3</sub> = Kepuasan atas promosi  
 Y<sub>1.4</sub> = Kepuasan atas pekerjaan Itu sendiri  
 Y<sub>1.5</sub> = Kepuasan Rekan Kerja  
 Y<sub>2.1</sub> = *Quality*  
 Y<sub>2.2</sub> = *Quantity*  
 Y<sub>2.3</sub> = *Timeliness*  
 Y<sub>2.4</sub> = *Cost effectiveness*  
 X<sub>1.1.a</sub> = Memiliki semangat bekerja  
 X<sub>1.2.a</sub> = Memperhatikan bawahan  
 X<sub>1.3.a</sub> = Tenang dalam pengambilan keputusan  
 X<sub>1.4.a</sub> = Membuat kemajuan besar terhadap perusahaan  
 X<sub>1.5.a</sub> = Informasin tersampaikan dengan baik  
 X<sub>1.6.a</sub> = Pemberian perintah disertai dengan bimbingan yang baik  
 X<sub>1.7.a</sub> = Pemimpin disenangi bawahannya  
 X<sub>1.8.a</sub> = Pemimpin mempunyai keahlian dalam pengembangan perusahaan  
 X<sub>2.1.a</sub> = Distribusi cahaya yang merata  
 X<sub>2.1.b</sub> = Sinarnya tidak menyilaukan dan bersilau  
 X<sub>2.2.a</sub> = Pemilihan dan komposisi warna yang tepat  
 X<sub>2.3.a</sub> = Musik yang menyenangkan  
 X<sub>2.4.a</sub> = Sirkulasi udara yang baik  
 X<sub>2.4.b</sub> = Ruang kerja yang tidak sesak  
 X<sub>2.5.a</sub> = Tidak ada kegaduhan dan keberisikan  
 Y<sub>1.1.a</sub> = Kesesuaian besar gaji yang di terima di bandingkan dengan rekan kerja  
 Y<sub>1.1.b</sub> = Kesesuaian antara besar gaji dengan kontribusi kepada perusahaan  
 Y<sub>1.2.a</sub> = Puas karena selama bekerja selalu di awasi



- Y1.2.b = Puas atas arahan pimpinan selama bekerja
- Y1.3.a = Puas karena setiap karyawan diberikan kesempatan promosi
- Y1.3.b = Puas promosi jabatan berdasarkan kinerja
- Y1.3.c = Puas promosi jabatan berdasarkan senioritas
- Y1.4.a = Puas karena profesi yang dijabat menarik
- Y1.4.b = Puas karena di berikan tanggungjawab atas pekerjaan
- Y1.5.a = Puas atas hubungan dengan rekan kerja
- Y1.5.b = Puas atas pembagian kerja sesuai keahlian
- Y2.1.a = Kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaan
- Y2.1.b = Meningkatkan hasil kerja dari sebelumnya
- Y2.1.c = Hasil kerja lebih baik dari rekan kerjanya
- Y2.2.a = Hasil kinerja sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan
- Y2.2.b = Meningkatkan hasil kerja dari sebelumnya
- Y2.3.a = Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan meningkat dari sebelumnya
- Y2.3.b = Waktu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari rekan kerja yang lainnya
- Y2.4.a = Pemaksimalan anggaran perusahaan
- Y2.4.b = Berkurangnya pengeluaran dan meningkatnya pemasukan dari sebelumnya

Hipotesis diartikan sebagai dugaan sementara atau pendapat yang masih lemah sehingga perlu dibuktikan kebenarannya. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group
2. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group
3. Ada pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group
4. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja fisik karyawan pada Banjarmasin Post Group

5. Ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pada Banjarmasin Post Group
6. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group
7. Ada pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi kepuasan kerja pada Banjarmasin Post Group







## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *explanatory research* (penelitian eksplanatori). *Explanatory Research* adalah jenis riset yang memiliki tujuan utama untuk menjelaskan hubungan kausal atau pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis pada sampel tertentu (Bungin, 2007:38). Sedangkan menurut Sugiyono (2006:10), *explanatory research* adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel penelitian. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja fisik memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sarosa (2012:7) pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan epistemology *objectivism* dengan perspektif teoritis *positivism* menggunakan metode eksperimental atau pengukuran kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan tujuan menemukan generalisasi dan menekankan pada pengukuran dan analisis hubungan sebab akibat di antara variabel. Penelitian ini akan dilakukan di Banjarmasin Post Group yang mana diharapkan dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

## B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah dimana peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan untuk menjawab permasalahan penelitian.

Nama Instansi / Perusahaan : Banjarmasin Post Group

Alamat : Gedung HJ Djok Mentaya, Jalan AS Musyaffa,  
No. 16, Antasan Besar, Banjarmasin Tengah,  
Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70123.

Lokasi ini dipilih peneliti dikarenakan Banjarmasin Post Group merupakan perusahaan yang mengembangkan model usaha di bidang surat kabar harian baik itu cetak ataupun berupa media online. Kelahiran surat kabar ini juga cukup unik berawal dari aktivitas mahasiswa Kalimantan Selatan yang mempunyai minat pers atau jurnalistik dengan membentuk Koran kampus yang bernama MAHASISWA hingga sampai sekarang menjadi Banjarmasin Post Group.

Banjarmasin Post Group merupakan perusahaan surat kabar terbesar di Provinsi Kalimantan Selatan dan bisa disebut surat kabar nasional karena telah menggunakan media online yang bisa diakses semua orang. SK Banjarmasin Post saat ini telah menjadi market leader tidak hanya di Kalimantan Selatan namun telah mencakup Kalimantan dan sudah termasuk bagian dari surat kabar nasional.

## C. Variabel, Konsep, Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

### 1. Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2013:38). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variable yang terdiri dari variabel bebas (*independent* ( $X$ )), variabel terikat (*dependent* ( $Y_2$ )), dan Variabel Intervening ( $Y_1$ ), diuraikan sebagai berikut:

1) Variabel Bebas, yaitu :

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Lingkungan Kerja

2) Variabel Terikat, yaitu :

$Y_2$  = Kinerja Karyawan

3) Variabel Intervening

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

### 2. Definisi Konsep dan Operasional Variabel

Definisi konsep dan operasionalisasi variabel diperlukan agar tidak terjadi pemahaman yang samar dalam pengumpulan data dan pengolahan data, maka diperlukan batasan variabel-variabel yang diteliti secara jelas.

#### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses yang dilakukan/digunakan oleh seorang pemimpin untuk dapat mengarahkan organisasi serta mempengaruhi

pengikutnya guna mencapai tujuan yang diinginkan dan ditetapkan. Menurut Terry (2006:156) indikator kepemimpinan yang baik sebagai berikut:

a. Penuh energi

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Memiliki semangat bekerja

b. Memiliki pengetahuan tentang manusia

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Memperhatikan bawahan

c. Memiliki stabilitas emosi

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Tenang dalam pengambilan keputusan

d. Memiliki motivasi pribadi

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Membuat kemajuan besar terhadap perusahaan

e. Terampil dalam berkomunikasi

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Informasin tersampaikan dengan baik

f. Cakap dalam membimbing

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Pemberian perintah disertai dengan bimbingan yang baik

g. Cakap dalam sosial

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Pemimpin disenangi bawahannya

h. Kemampuan teknis



Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: Mempunyai keahlian dalam pengembangan perusahaan

## 2. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja adalah keadaan yang ada dalam proses kegiatan dan struktur perusahaan yang berada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Adapun indikator dari lingkungan kerja fisik adalah:

### a. Penerangan

Dalam menjalankan suatu perusahaan tidak luput dari adanya faktor penerangan, dimana ini berpengaruh dalam menunjang kondisi kerja. Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu: 1) Distribusi cahaya yang merata. 2) Sinarnya tidak menyilaukan dan bersilau.

### b. Warna

Perusahaan harus mampu memadukan komposisi warna untuk dinding ruangan dan alat-alat produksi yang ada dilingkungan perusahaan. Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: pemilihan dan komposisi warna yang tepat.

### c. Musik

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: musik yang menyenangkan.

### d. Udara

Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu: 1) sirkulasi udara yang baik. 2) ruangan kerja yang tidak sesak

### e. Suara

Indikator ini diukur dengan satu item, yaitu: tidak ada kegaduhan dan keberisikan.

### 3. Kepuasan Kerja

Merupakan kondisi emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil penilaian pekerjaan seseorang individu. Adapun indikator dari kepuasan kerja adalah :

- a. Kepuasan atas gaji merupakan kepuasan terhadap imbalan yang di terima karyawan setiap bulan sesuai dengan pekerjaan yang tertuang dalam perjanjian kerja. Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu:
  - 1) Kesesuai besar gaji dibandingkan dengan rekan kerja
  - 2) Kesesuai antara besar gaji dengan kontribusi kepada perusahaan
- b. Kepuasan atas pengawasan merupakan kepuasan terhadap sikap penyelia/pimpinan untuk membantu dan mendukung pekerjaan. Indikator ini diukur dengan tiga item, yaitu:
  - 1) Puas karena selama bekerja selalu diawasi
  - 2) Puas atas arahan pimpinan selama bekerja
- c. Kepuasan atas promosi didefinisikan sebagai kebijakan organisasi dalam memberikan kesempatan kepada individu untuk memiliki karir yang meningkat dalam suatu jabatan/pangkat. Indikator ini diukur dengan tiga item, yaitu:
  - 1) Puas karena setiap karyawan diberikan kesempatan promosi
  - 2) Puas karena promosi berbasis kinerja
  - 3) Puas karena promosi berbasis senioritas



- d. Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan kesesuaian antara pekerjaan yang di jalankan dengan kemampuan individu. Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu:
- 1) Puas karena profesi yang dijabat menarik
  - 2) Puas karena diberikan tanggungjawab atas pekerjaan.
- e. Kepuasan atas rekan kerja didefinisikan sebagai dukungan dari orang di sekitar lingkungan kerja sebagai wujud kebutuhan akan interaksi sosial, kepuasan terhadap dukungan serta saling pengertian antara rekan kerja dalam bekerjasama dan pembagian pekerjaan sesuai keahlian masing-masing. Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu: 1) Puas atas hubungan dengan rekan kerja. 2) Puas atas pembagian kerja sesuai keahlian

#### 4. Kinerja Karyawan

Menurut Kaswan (2012:112) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa besar atau banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Adapun indikator dari kinerja karyawan adalah:

##### a. *Quality*

Merupakan tingkat seberapa jauh atau baik proses dan hasil pelaksanaan aktivitas yang mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara yang ideal dalam menjalankan suatu kegiatan.

Indikator ini diukur dengan tiga item, yaitu: 1) kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaan. 2) meningkatnya kualitas hasil kerja. 3) hasil kerja lebih baik dari rekan kerjanya.

b. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dapat dihasilkan misalnya dinyatakan dalam nilai dollar atau rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu: 1) hasil kerja sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan. 2) hasil kerja meningkat dari sebelumnya.

c. *Timeliness*

Merupakan seberapa jauh atau baik aktivitas dapat diselesaikan, atau hasil produksi yang diselesaikan menurut waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi *output* yang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain. Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu: 1) waktu untuk menyelesaikan pekerjaan meningkat dari sebelumnya. 2) Waktu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari rekan kerja lainnya.

d. *Cost – effectiveness*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (misalnya moneter, manusia, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam artian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari masing-masing unit. Indikator ini diukur dengan dua item, yaitu: 1) pemaksimalan anggaran perusahaan. 2) berkurangnya pengeluaran dan meningkatnya pemasukan dari sebelumnya.

Tabel 3.1 Variabel, Indikator, Item

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Penuh Energi	Memiliki semangat bekerja	Terry (2006:156)
	Memiliki pengetahuan tentang manusia	Memperhatikan bawahan	
	Memiliki stabilitas emosi	Tenang dalam pengambilan	

Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )		keputusan	
	Memiliki motivasi pribadi	Membuat kemajuan besar terhadap perusahaan	
	Terampil dalam berkomunikasi	Informasi tersampaikan dengan baik	

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, Item

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Cakap dalam membimbing	Pemberian perintah disertai dengan bimbingan yang baik	
	Cakap dalam sosial	Pemimpin disenangi bawahannya	
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	Penerangan	a. Distribusi cahaya yang merata b. Sinarnya tidak menyilaukan dan bersilau	Moekijat (2002)
	Warna	Pemilihan dan komposisi warna yang tepat	
	Musik	Musik yang menyenangkan	
	Udara	a. Sirkulasi udara yang baik b. Ruang kerja yang tidak sesak	
	Suara	Tidak ada kegaduhan dan keberisikan	
Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan atas gaji	a. Kesesuaian besar gaji yang diterima dibandingkan dengan rekan kerja b. Kesesuaian antara besar gaji dengan kontribusi kepada perusahaan	Luthans (2006)
	Kepuasan atas pengawasan	a. Puas karena selama bekerja selalu diawasi b. Puas atas arahan pimpinan selama bekerja	
	Kepuasan atas promosi	a. Puas karena setiap karyawan diberikan kesempatan promosi b. Puas promosi jabatan berdasarkan kinerja c. Puas promosi jabatan berdasarkan senioritas	
	Kepuasan atas	a. Puas karena profesi yang	

	pekerjaan Itu sendiri	dijabat menarik b. Puas karena di berikan tanggungjawab atas pekerjaan	
	Kepuasan Rekan Kerja	a. Puas atas hubungan dengan rekankerja b. Puas atas pembagian kerja sesuai keahlian	

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Indikator, Item

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Karyawan (Y2)	<i>Quality</i>	a. Kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaan a. Hasil kerja lebih baik dari rekan kerjanya	Kaswan (2012:187)
	<i>Quantity</i>	a. Hasil kinerja sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan b. Meningkatnya hasil kerja dari sebelumnya	
	<i>Timeliness</i>	a. Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan meningkat dari sebelumnya b. Waktu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari rekan kerja yang lainnya	
	<i>Cost effectiveness</i>	a. Pemaksimalan anggaran perusahaan b. Berkurangnya pengeluaran dan meningkatnya pemasukan dari sebelumnya	

### 3. Skala Pengukuran dan Penentuan Skor

Skala yang dilakukan dalam penelitian ini peneliti memilih skala *likert*. Menurut Sugiyono (2010:86) skala *likert* dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Kuiseoner yang disebarkan peneliti berisi pernyataan dan pertanyaan yang

berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Banjarmasin Post Group.

Jawaban yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradiasi dari sangat positif sampai sangat negatif, untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban responden diberi skor sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Skala Pengukuran**

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral (Ragu-ragu)	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

Sumber : Skala likert

#### **D. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2014: 115). Sedangkan menurut Sujarweni dan Endrayanto (2012:13) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Banjarmasin Post Group yang berjumlah 200 orang.

##### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2014:116) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dengan demikian sampel

adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti, dan bisa mewakili keseluruhan populasi, misalnya karena keterbatasan biaya, waktu dan tenaga, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus *representative* agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan perhitungan dan rumus sederhana. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Banjarmasin Post Group . Memenuhi sifat representatif sampel terhadap populasi maka dalam penelitian ini akan dilakukan teknik sampling probability, yaitu *stratified random sampling*. Artinya, bahwa sampel dalam penelitian ini karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian. Dimana teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak tetapi tetap terstruktur dan seimbang.

Rumus Slovin dalam penentuan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(e)^2}$$

$$n = 200/3 = 66.67 = \underline{67}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel/jumlah responden

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,1

Dalam rumus Solvin ketentuan presentase sebagai berikut:

Nilai e=0.1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e=0.2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi rentan sampel dari teknik Solvin adalah 10-20 % dari populasi penelitian

Tabel 3.3  
Level, Populasi dan Sampel

LEVEL	POPULASI	SAMPEL
MANAGEMENT	8	3
REDAKSI	33	11
STAFF REDAKSI	35	12
TIM PRACETAK	27	9
STAFF	97	32
<b>JUMLAH</b>	200	67

Sumber : data sekunder diolah 2017

Teknik sampling yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Dengan teknik ini jumlah sampel yang diambil untuk setiap strata diambil secara proportional (Sugiyono, 2008:75). Untuk memenuhi total sampel sebanyak 67 karyawan, dipenuhi dengan memilih secara proporsional dengan cara peneliti memasukan semua nama anggota populasi ke dalam gelas dan dipilih secara acak.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah proses yang penting dalam mendukung penelitian. Menurut Sugiyono, (2012:224) “teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam penelitian karena tujuan dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang diterapkan.”

##### **1. Sumber data**

Sumber data menentukan siapa saja dan data apa yang harus didapatkan untuk menjawab fokus dan tujuan dari penelitian (Loflant dan Loflant dalam moleong, 2010). Sumber data dalam penelitian ini adalah:

##### 1) Data Primer

Menurut Sarwono (2006:129) data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi



ataupun dalam bentuk file. Data ini didapatkan dari narasumber atau responden, yaitu orang yang dijadikan objek penelitian atau orang yang dijadikan sarana dalam mendapatkan informasi ataupun data. Data primer dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuisisioner mengenai pengaruh kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Banjarmasin Post Group.

## 2) Data sekunder

Menurut Sarwono (2006:17) data sekunder adalah data yang berasal dari bukan responden melainkan data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan yang biasanya digunakan oleh para peneliti yang menganut paham pendekatan kualitatif. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen, *literature*, dan arsip perusahaan serta berbagai macam data yang berkaitan dengan penelitian ini yang didapat dari *database* Banjarmasin Post Group.

## 2. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan:

### 1) *Survey* (Kuesioner)

Kuesioner merupakan cara dalam pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Menurut Sugiyono (2010:135) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan oleh responden.

### 2) Observasi

Observasi adalah melakukan pengamatan langsung kepada objek-objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan Sugiyono (2010:138).

### 3) Dokumentasi

Merupakan metode pencarian atau pengumpulan data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (suharsimi, 2006:206). Dalam penelitian ini metode dokumentasi ini untuk mengetahui laporan produksi, distribusi, rekap jumlah karyawan, jumlah karyawan, struktur organisasi, dan sejarah organisasi.

### 3. Instrumen Penelitian

Instrument pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya (Arikunto 2006:134). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner, laptop, kamera, buku, alat tulis, dokumen-dokumen yang akan dibutuhkan dalam media penelitian.

## F. Uji Validitas dan Realiabilitas

### 3. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui akurasi, ketepatan instrumen dan konsistensi dalam mengukur

konstruk. Meskipun instrumen penelitian ini berdasarkan kuesioner yang dikembangkan oleh para ahli tetapi tetap harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hal tersebut dilakukan untuk mengkonfirmasi validitas dan reliabilitas item pertanyaan dan pernyataan yang dikaitkan dengan subjek dan objek penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan metode *product moment (pearson corelation)* dalam menguji validitas instrumen dengan cara mengkorelasikan jumlah skor item dengan skor total, dimana item akan dinyatakan valid apabila korelasi bernilai  $>0,36$  dan positif. Sedangkan uji reliabilitas instrumen penelitian menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan kriteria bahwa jika nilai koefisien Cronbach's  $>0,7$  maka dikatakan reliabel. Perhitungan uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menggunakan software SPSS. Rumus Uji Validitas :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

N = banyaknya responden atau sampel penelitian

Dalam rumus Korelasi *Product Moment* dari *Pearson*, suatu indikator dikatakan valid apabila  $N = 30$  dan  $\alpha = 0,05$  maka  $r_{tabel} = 0,361$  dengan

ketentuan:

Hasil rhitungan  $> r_{tabel} (0,361) = \text{valid}$

Hasil rhitungan  $< r_{tabel} (0,361) = \text{tidak valid}$

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) dimana rhitung item (variabel) bisa dilihat di tabel korelasi.

Berikut hasil uji validitas :

Tabel 3.4 Validitas

No	Variabel	r tabel	Hasil
1	Kepemimpinan ( $X_{1.1}$ )	0.611	Valid
2	Kepemimpinan ( $X_{1.2}$ )	0.765	Valid
3	Kepemimpinan ( $X_{1.3}$ )	0.759	Valid
4	Kepemimpinan ( $X_{1.4}$ )	0.756	Valid
5	Kepemimpinan ( $X_{1.5}$ )	0.706	Valid
6	Kepemimpinan ( $X_{1.6}$ )	0.871	Valid
7	Kepemimpinan ( $X_{1.7}$ )	0.615	Valid
8	Kepemimpinan ( $X_{1.8}$ )	0.877	Valid

No	Variabel	r tabel	Hasil
9	Lingkungan Kerja Fisik ( $X_{2.1.1}$ )	0.537	Valid
10	Lingkungan Kerja Fisik ( $X_{2.1.2}$ )	0.523	Valid
11	Lingkungan Kerja Fisik ( $X_{2.2}$ )	0.711	Valid
12	Lingkungan Kerja Fisik ( $X_{2.3}$ )	0.536	Valid
13	Lingkungan Kerja Fisik ( $X_{2.4.1}$ )	0.649	Valid
14	Lingkungan Kerja Fisik ( $X_{2.4.2}$ )	0.655	Valid
15	Lingkungan Kerja Fisik ( $X_{2.5}$ )	0.468	Valid
16	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.1.1}$ )	0.672	Valid
17	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.1.2}$ )	0.693	Valid
18	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.2.1}$ )	0.469	Valid
19	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.2.2}$ )	0.390	Valid
20	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.3.1}$ )	0.637	Valid
21	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.3.2}$ )	0.631	Valid
22	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.3.3}$ )	0.745	Valid
23	Kepuasan Kerja ( $Y_{1.4.1}$ )	0.636	Valid

24	Kepuasan Kerja (Y <sub>1.4.2</sub> )	0.376	Valid
25	Kepuasan Kerja (Y <sub>1.5.1</sub> )	0.581	Valid
26	Kepuasan Kerja (Y <sub>1.5.2</sub> )	0.608	Valid
27	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.1.1</sub> )	0.432	Valid
28	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.1.2</sub> )	0.796	Valid
29	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.2.1</sub> )	0.602	Valid
30	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.2.2</sub> )	0.703	Valid
31	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.3.1</sub> )	0.531	Valid
32	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.3.2</sub> )	0.753	Valid
33	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.4.1</sub> )	0.761	Valid
34	Kinerja Karyawan (Y <sub>2.4.2</sub> )	0.712	Valid

Sumber : data primer diolah 2018

#### 4. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Suharsimi, 2006: 178). Instrumen yang baik biasanya tidak akan bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Apabila datanya benar-benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya). Alat untuk mengukur reliabilitas adalah dengan rumus Alpha.

Rumus Uji Reliabilitas

$$r_{11} = \frac{k}{k - 1} \times \left\{ 1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right\}$$

Keterangan:

- r<sub>11</sub> = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- ∑ = jumlah varians butir

= varians total

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005: 45). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Selanjutnya uji reliabilitas digunakan alat bantu dengan menggunakan program SPSS.

Tabel 3.5 Realibilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Hasil
1	Kepemimpinan	0.879	Reliabel
2	Lingkungan kerja Fisik	0.668	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0.795	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0.818	Reliabel

Sumber : data primer diolah 2018

## G. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data mentah, dan harus diproses untuk mengetahui hasil dari penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini analisis yang dipakai oleh peneliti adalah:

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah memberikan deskriptif atau gambaran empiris mengenai data yang dikumpulkan di dalam penelitian, dimana data tersebut berasal dari jawaban responden atas item-item pernyataan yang terkandung dalam kuesioner dan diolah dengan cara di kelompok kan atau ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

#### a. Identitas Responden

Dalam penelitian ini peneliti mengambil identitas responden antara lain: umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lama kerja

b. Median, Mean, dan Modus

Median adalah nilai tengah yang didasarkan urutan besarnya data skor (interval skor). Mean adalah nilai rata-rata yang didapat dari jumlah skor dengan jumlah respondennya. Modus adalah nilai yang paling banyak ada atau yang paling banyak muncul.

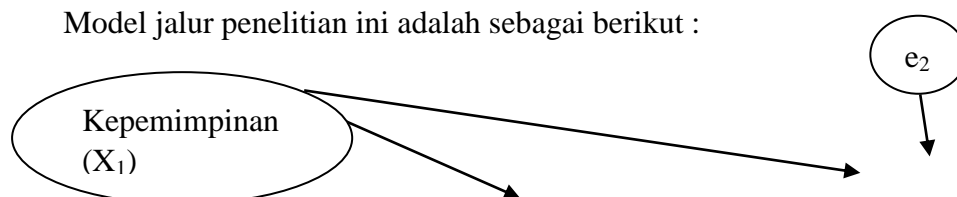
c. Analisa Responden

Hasil jawaban responden yang berupa beberapa item pernyataan dan pertanyaan. Untuk menganalisa data diperlukan pengumpulan data seperti teknik yang sudah dijelaskan di atas, selanjutnya dilakukan metode-metode yang membantu mengolah, menganalisa data tersebut. Analisa yang diambil peneliti dalam penelitian ini adalah analisis jalur.

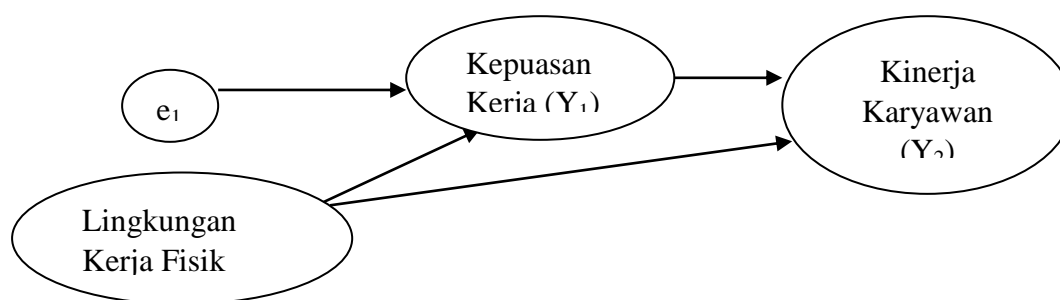
**2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Peneliti menggunakan Analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Sugiyono (2007: 297) merupakan pengembangan dari analisis regresi linier, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur (*regresision is special case of path analysis*). Model jalur adalah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antara yang berbentuk sebab akibat.

Model jalur penelitian ini adalah sebagai berikut :







Gambar 3.1  
Model Jalur Penelitian

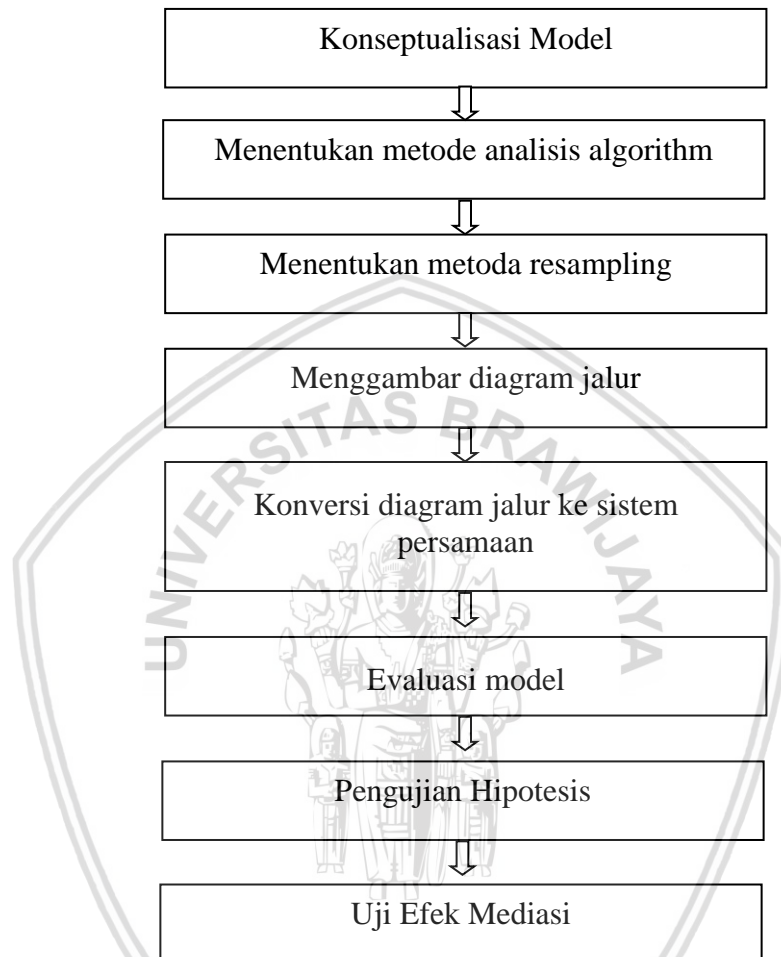
Penelitian ini menggunakan metode analisis data *partial least squares (PLS)* yaitu metode alternatif untuk model persamaan struktural SEM (*Structural Equation Modeling*) dalam menguji secara simultan hubungan antar konstruk laten dalam hubungan linier ataupun non-linier dengan banyak indikator baik berbentuk mode A (reflektif), mode B (formatif), atau mode M (MIMIC) (Ghozali dan Latan, 2014:3). Pemilihan menggunakan metode PLS ini karena disesuaikan dengan tujuan penelitian yaitu untuk menguji pengaruh variabel independen/eksogen terhadap dependen/endogen dan untuk menguji peran mediasi suatu variabel.

Metode *PLS* sendiri tidak menuntut sampel yang banyak, minimal yang direkomendasikan antara 30-100 atau dapat dihitung dengan cara sepuluh kali jumlah variabel endogen. Oleh karena itu, PLS cocok digunakan dalam penelitian ini yang hanya memiliki 67 responden.

### 3. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Sesuai dengan hipotesis, maka dalam penelitian ini analisis data statistik diukur dengan

menggunakan *software SmartPLS* dengan tahapan analisis seperti Gambar 4.1. dibawah ini (Ghozali dan Latan, 2014:47).



Gambar 3.2. Tahapan analisis menggunakan PLS-SEM

### 1) **Konseptualisasi model**

Penelitian ini menggunakan arah kausalitas pengaruh tidak langsung (mediasi) dengan variabel/konstruk dan indikator yang diteliti pada penelitian ini yaitu,

- a. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ( $Y_1$ ) dengan indikator kepuasan atas gaji ( $Y_{1.1}$ ), kepuasan atas pengawasan ( $Y_{1.2}$ ), kepuasan atas promosi ( $Y_{1.3}$ ), kepuasan atas pekerjaan itu sendiri ( $Y_{1.4}$ ), Kepuasan Rekan kerja ( $Y_{1.5}$ )

- b. Kinerja karyawan sebagai variabel endogen ( $Y_2$ ) dengan indikator *Quality* ( $Y_{2.1}$ ), *Quantity* ( $Y_{2.2}$ ), *Timeliness* ( $Y_{2.3}$ ), dan *Cost effectiveness* ( $Y_{2.4}$ )
- c. Kepemimpinan sebagai variabel eksogen ( $X_1$ ) dengan indikator penuh energi ( $X_{1.1}$ ), memiliki pengetahuan tentang manusia ( $X_{1.2}$ ), memiliki stabilitas emosi ( $X_{1.3}$ ), memiliki motivasi pribadi ( $X_{1.4}$ ), terampil dalam berkomunikasi ( $X_{1.5}$ ), cakap dalam membimbing ( $X_{1.6}$ ), cakap dalam sosial ( $X_{1.7}$ ), kemampuan teknis ( $X_{1.8}$ ).
- d. Lingkungan Kerja Fisik sebagai variabel eksogen ( $X_2$ ) dengan indikator penerangan ( $X_{2.1}$ ), warna ( $X_{2.2}$ ), musik ( $X_{2.3}$ ), udara ( $X_{2.4}$ ) dan suara ( $X_{2.5}$ )

## 2) Menentukan metode analisis *algorithm*

Dalam *PLS-SEM* menggunakan program *SmartPLS* 3.0, metode analisis *algorithm* dengan tiga pilihan skema yaitu, *factorial*, *centroid* dan *path* atau struktural *weighting*. Pada penelitian ini penulis menggunakan *path* atau struktural *weighting*.

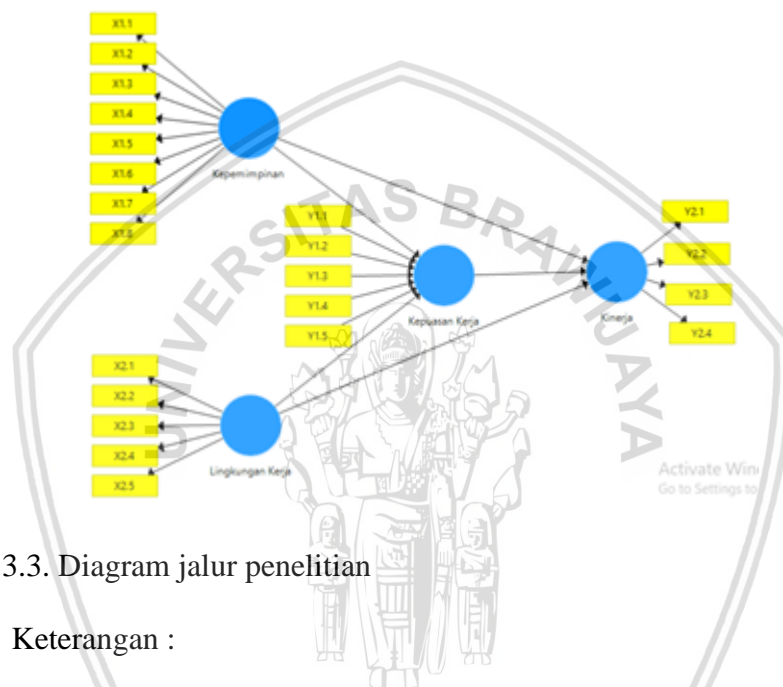
## 3) Menentukan metode *resampling*

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode *resampling bootstrapping*.

## 4) Menggambar diagram jalur

Menggambar diagram jalur direkomendasikan untuk menggunakan prosedur *nomogram reticular action modeling (RAM)* dengan ketentuan sebagai berikut:

- Bentuk lingkaran digambarkan untuk konstruk teoritikal yang menunjukkan variabel laten.
- Kotak digambarkan untuk variabel *observed* atau indikator.
- Arah panah tunggal digambarkan untuk hubungan-hubungan asimetri.
- Arah panah *double* digambarkan untuk hubungan-hubungan simetris.



Gambar 3.3. Diagram jalur penelitian

Keterangan :

$X_1$  = Variabel laten eksogen kepemimpinan

$X_2$  = Variabel laten eksogen lingkungan kerja fisik

$Y_1$  = Variabel laten endogen dan eksogen kepuasan kerja

$Y_2$  = Variabel endogen kinerja karyawan

$\lambda_x$  = Lamnda, loading faktor variabel laten eksogen

$\lambda_y$  = Lamnda, loading faktor variabel laten endogen

$\beta$  = Beta, koefisien pengaruh variabel endogen terhadap endogen

$\gamma$  = Gamma, koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap endogen

$\zeta$  = Zeta, *error* model

$\delta$  = Delta, *error* pengukuran pada variabel laten eksogen

$\varepsilon$  = Epsilon, *error* pengukuran pada variabel latent endogen

##### 5) Konversi diagram jalur ke sistem persamaan

Outer model :

Untuk variabel laten eksogen 1 (reflektif)

$$X_{1,1} = \lambda_{X1,1} \cdot X_1 + \delta_1$$

$$X_{1,2} = \lambda_{X1,2} \cdot X_1 + \delta_2$$

$$X_{1,3} = \lambda_{X1,3} \cdot X_1 + \delta_3$$

$$X_{1,4} = \lambda_{X1,4} \cdot X_1 + \delta_4$$

$$X_{1,5} = \lambda_{X1,5} \cdot X_1 + \delta_5$$

$$X_{1,6} = \lambda_{X1,6} \cdot X_1 + \delta_6$$

$$X_{1,7} = \lambda_{X1,7} \cdot X_1 + \delta_7$$

$$X_{1,8} = \lambda_{X1,8} \cdot X_1 + \delta_8$$

Untuk variabel laten eksogen 2 (reflektif)

$$X_{2,1} = \lambda_{X2,1} \cdot X_2 + \delta_9$$

$$X_{2,2} = \lambda_{X2,2} \cdot X_2 + \delta_{10}$$

$$X_{2,3} = \lambda_{X2,3} \cdot X_2 + \delta_{11}$$

$$X_{2,4} = \lambda_{X2,4} \cdot X_2 + \delta_{12}$$

$$X_{2,5} = \lambda_{X2,5} \cdot X_2 + \delta_{13}$$

Untuk variabel laten endogen 1 (formatif)

$$Y1_1 = \lambda_{Y11} \cdot Y1 + \varepsilon_1$$

$$Y1_2 = \lambda_{Y12} \cdot Y1 + \varepsilon_2$$

$$Y1_3 = \lambda_{Y13} \cdot Y1 + \varepsilon_3$$

$$Y1_4 = \lambda_{Y14} \cdot Y1 + \varepsilon_4$$

$$Y1_5 = \lambda_{Y15} \cdot Y1 + \varepsilon_5$$

Untuk variabel laten endogen 2 (reflektif)

$$Y2_{,1} = \lambda_{Y2,1} \cdot Y2 + \varepsilon_1$$

$$Y2_{,2} = \lambda_{Y2,2} \cdot Y2 + \varepsilon_2$$

$$Y2_{,3} = \lambda_{Y2,3} \cdot Y2 + \varepsilon_3$$

$$Y2_{,4} = \lambda_{Y2,4} \cdot Y2 + \varepsilon_4$$

Inner model :

$$Y1 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \zeta_1$$

$$Y2 = \beta_1 Y1 + \gamma_3 X_1 + \gamma_4 X_2 + \zeta_2$$

## 6) Evaluasi model

Evaluasi model dalam PLS-SEM menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

### a. Analisis *Outer Model*

Evaluasi *outer model* dengan indikator reflektif di uji validitasnya melalui validitas konvergen (loading faktor dan *average variance extracted*) dan validitas diskriminan (*cross loadings*) serta uji reliabilitasnya dengan melihat nilai *composite reliability*. *Rule of thumb* dari pengujian diatas dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Ringkasan *Rule of Thumb Outer Model Mode A* (Refleksif)

<b>Validitas dan Reliabilitas</b>	<b>Parameter</b>	<b>Rule of Thumb</b>
Validitas konvergen	<i>Outer Loading</i>	>0.70
	<i>Average Variance Extracted</i>	>0.50
Validitas diskriminan	<i>Cross Loading</i>	>0.70
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	>0.70

Sumber : Ghazali dan Latan (2014:76)

#### **b. Analisis Inner Model**

Model struktural (*inner model*) adalah model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai  $R^2$  untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai  $R^2$  0.75, 0.50, dan 0.24 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, lemah. Hasil dari  $R^2$  mempresentasi jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Disamping melihat besarnya nilai  $R^2$ , evaluasi model PLS juga dilakukan dengan  $Q^2$  *predictive relevance* untuk model setiap variabel.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2014:78). Evaluasi model PLS juga

dilakukan dengan mengukur *GoF* untuk *overall fit index* dengan menggunakan kriteria *goodness of fit index* yang dikembangkan oleh Tenenhaus *et al.* (2014) dalam Ghozali dan Latan (2014:82) dengan sebutan *GoF Index*. Index ini dikembangkan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Nilai *GoF* index ini diperoleh dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai  $R^2$  model. Nilai *GoF* ini terbentang antara 0,1 (*GoF* kecil), 0,25 (*GoF* moderat) dan 0,36 (*GoF* besar), formula *GoF* Index:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

#### 7) Pengujian Hipotesis

Ukuran signifikansi hipotesis dapat menggunakan perbandingan antara nilai *T-statistic* dan *T-value*. Jika *T-statistic* lebih tinggi dari nilai *T-value* berarti hipotesis diterima. Penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95 persen (*alpha* 95 persen) sehingga nilai *T-value* untuk hipotesis adalah >1,96 (Ghozali dan Latan, 2014:137).

#### 8) Uji Efek Mediasi

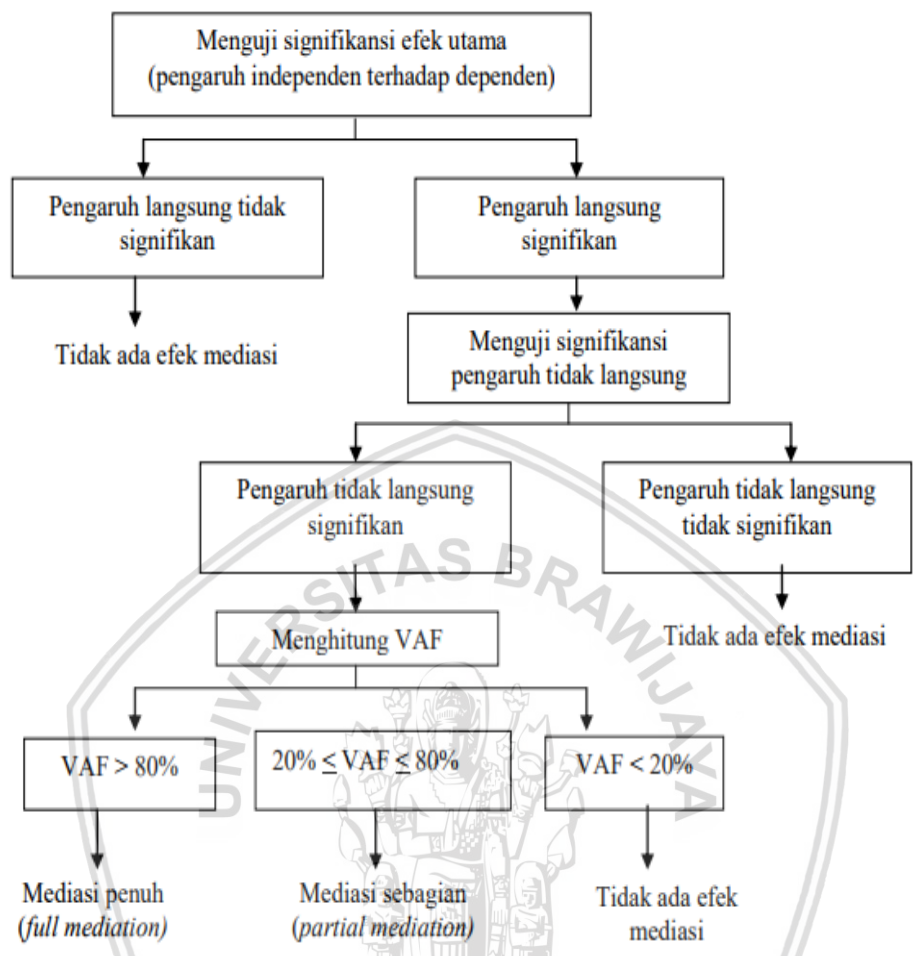
Prosedur pengujian mediasi dalam penelitian ini menggunakan 3 tahap berdasarkan prosedur yang dikembangkan Baron dan Kenny (1986). Langkah pertama dalam prosedur pengujian mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen (X) kepemimpinan terhadap variabel endogen (Y2) kinerja karyawan dan harus signifikan. Langkah kedua adalah menguji variabel eksogen (X) kepemimpinan terhadap variabel mediasi (M) kepuasan kerja harus signifikan. Langkah ketiga, pengaruh tidak langsung harus signifikan, setiap jalur yaitu



variabel eksogen (X) kepemimpinan terhadap variabel mediasi (M) kepuasan kerja dan variabel mediasi (M) kepuasan kerja terhadap variabel endogen (Y) kinerja karyawan untuk memenuhi kondisi ini harus signifikan pada *T-Statistics* >1.96 (Ghozali dan Latan, 2014:149). Pengaruh tidak langsung ini diperoleh dengan formula pengaruh variabel eksogen (X) kepemimpinan terhadap variabel mediasi (M) kepuasan kerja dikalikan dengan pengaruh variabel mediasi (M) kepuasan kerja terhadap variabel endogen (Y) kinerja karyawan . Selanjutnya, menghitung VAF dengan formula sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh tidak langsung} + \text{pengaruh langsung}}$$

Jika nilai VAF di atas 80%, maka menunjukkan peran variabel kepuasan kerja sebagai mediasi penuh dan jika nilai VAF berkisar antara 20% sampai dengan 80% maka dikategorikan sebagai mediasi parsial, namun jika nilai VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi.



Gambar 4.3. Prosedur analisis mediasi PLS dengan metode VAF

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Surat kabar Banjarmasin Post yang berdiri pada tanggal 02 Agustus 1971 ini memiliki sejarah yang panjang dan unik. Kelahirannya berasal dari aktivitas mahasiswa Kalimantan Selatan yang mempunyai minat terhadap pers atau jurnalistik dengan membentuk surat kabar kampus (buletin) yang bernama MAHASISWA. Namun buletin ini diterbitkan karena vokal terhadap pemerintahan. Kemudian para mahasiswa yang dulu tergabung dalam buletin MAHASISWA menerbitkan sebuah surat kabar mingguan di Banjarmasin yang diberi nama MIMBAR MAHASISWA dan terbit tiap jumat dengan berkantor di Jl. Pangeran Samudra Banjarmasin.

Mingguan Mimbar Mahasiswa yang terbit dengan motto “Demi Keadilan dan Kebenaran, Membina Kehidupan Demokrasi” ternyata mendapat sambutan hangat masyarakat pembaca Kalimantan Selatan. Hal itu terlihat dari tirasnya yang jauh melebihi tiras tertinggi yang pernah dicapai surat kabar lain yang terbit di daerah ini. Ini dikarenakan Mimbar Mahasiswa benar-benar menampilkan diri sebagai alat sosial kontrol dan penyalur aspirasi masyarakat, dalam rangka menegakkan keadilan dan kebenaran serta membina kehidupan demokrasi, di samping itu juga tetap menjalankan fungsi pers lainnya. Namun karena adanya perselisihan paham dan perbedaan pendapat yang menyebabkan perpecahan di antara pengelolanya.

Perpecahan ini mengakibatkan perpisahan baik-baik pada pihak-pihak yang berselisih. Salah satu pihak inilah yang kemudian mendirikan surat kabar *Banjarmasin Post* yang digawangi HJ Djok Mentaya sebagai Pemimpin Umum dan rekannya Yustan Aziddin, HG Rusdi Effendi AR, dan Djohar Hamid.

Setelah usia surat kabar *Banjarmasin Post* menjelang 23 tahun, Hj Djok Mentaya meninggal dunia yang 20 bulan kemudian disusul pula oleh Drs. H Yustan Aziddin. Sepeninggal kedua pendirinya ini, untuk menjaga eksistensi penerbitan sebagai koran terbesar di Kalimantan maka pihak PT. Grafika Wangi Kalimantan yang memayungi *Banjarmasin Post* melakukan penataan secara menyeluruh baik yang berkaitan dengan perusahaan, keredaksian maupun percetakannya. Sebagai hasil penataan manajemen tersebut, maka ditetapkan HG Rusdi Effendi AR sebagai Pemimpin Umum, Sugeng Hari Santoso sebagai Pemimpin Perusahaan dan H Purnama Kusumaningrat sebagai Pemimpin Redaksi. Selanjutnya perusahaan melengkapi sejumlah tenaga karyawan dan wartawan dalam rangka lebih memantapkan kemandirian.

Manajemen baru surat kabar *Banjarmasin Post* sejak tahun 1995 secara berturut-turut Pemimpin Redaksinya setelah H. Purnama Kusumaningrat diteruskan oleh H. Basuku Subianto kemudian hingga sekarang adalah H. Pramono BS. Pemimpin Perusahaan Sugeng Hari Santoso digantikan oleh Agus Nogroho diteruskan oleh Noor Seciyoto dan sekarang dipegang A. Wahyu Indriyanta. Selama masa manajemen baru ini pula surat kabar *Banjarmasin Post* mengembangkan usaha dengan melengkapi penerbitannya masing-masing Surat Kabar (SK) *Metro Banjar* dan Tabloid Mingguan *Bebas* diterbitkan tahun

1999 dan Tabloid *Serambi UmmaH* terbit tahun 2000. Tahun 2005 Tabloid Mingguan *Bebas* berhenti terbit diganti dengan Surat Kabar Mingguan *Spirit Kassel*. Dalam perjalanannya hingga sekarang Peminpin Umum tetap dipegang oleh salah seorang pendiri yaitu HG Rusdi Effendi AR, sementara Dirut Perusahaan PT. Grafika Wangi Kalimantan yang memayungi keempat penerbitan ini semula dipegang Mamak Sutamat dan sekarang dijabat Herman Darmo.

SK *Banjarmasin Post* saat ini telah menjadi market leader tidak hanya di Kalimantan Selatan namun telah mencakup Kalimantan dan sudah termasuk bagian dari koran nasional. Dimana resume target pembaca SK *Banjarmasin Post* adalah pembaca yang masih dalam usia produktif yaitu umur 30 tahun ke atas yang termasuk dalam kategori kalangan menengah ke atas, berpendidikan Sarjana / S1 dan memiliki daya beli yang tinggi dengan penghasilan pembaca lebih dari Rp. 2.000.000,-.

#### Kronologi Lini Masa Banjarmasin Post

##### 1) [2 Agustus 1971](#)

Edisi pedana Banjarmasin Post diluncurkan 8 halaman, ukuran tabloid. Foto master Wali Kota Banjarmasin H Riduan Iman. Kantor Di Pasar Bim (Pasar Baru).

##### 2) [1974](#)

Membeli mesin cetak merek Heidelberg Menjadi koran pertama di Kalimantan memiliki mesin cetak modern, bukan handpress

##### 3) [1976](#)

Membeli mesin tik IBM Proses tata wajah tidak lagi gunakan mesin linotype

Terbit 8 halaman dengan ukuran 9 kolom

4) Jelang 1980

Memiliki armada distribusi terbanyak se-indonesia

5) 1980-an

Pindah kantor dari Pasar Baru Ke Jl MT Haryono Mulai sistem komputerisasi.

Terbitan KMD sampai 1992

6) [November 1989](#)

Kantor BPost Terbakar

Arsip dan dokumen penting masuk sistem komputerisasi

7) [2 Agustus 1990](#)

Menempati gedung baru di Jl Mt Haryono

Diresmikan Menteri Penerangan masa itu H Harmoko

8) [13 Januari 1994](#)

Pendiri Banjarmasin Post Hj Djok Mentaya Meninggal Dunia

9) [1995](#)

Bergabung dengan Kompas Gramedia

Pendiri Banjarmasin Post sekaligus pembuat kisah Si Palui, yakni Yustan Aziddin

wafat

10) [19 Mei 1999](#)

Diterbitan tabloid mingguan Bebas. Mengangkat realitas sosial dan fenomena.

Pertama terbit 24 halaman

11) [9 September 1999](#)

Lahirilah adik BPost yakni harian Metro Banjar. Koran kota dan kriminal. Pertama terbit 8 halaman

12) November [1999](#)

Terbit tabloid Serambi Ummah. Kini menjadi sisipan tiap jumat di koran BPost

13) [2005](#)

Pindah ke Gedung Hj Djok Mentaya di Jalan As Musyafa Banjarmasin Mulai cetak jarak jauh, dengan percetakan di Lianganggang, Banjarbaru

14) [6 Juni 2005](#)

Terbit tabloid Spirit Kalsel pengganti tabloid Bebas Berkembang sampai 16 Halaman, berisi berita humas pemerintahan Tiga tahun kemudian ditutup

15) April [2011](#)

Meraih penghargaan dari WAN IFRA-World Association of Newspapers and News Publisher. Mendapat Gold Award sebagai perwajahan terbaik se-Asia. Setelah ini, Bpost banyak meraih penghargaan nasional

16) Juni [2011](#)

Meluncurkan media online banjarmasin-post.co.id dan tribunkalteng.com Menyediakan epaper edisi online. Pengetikan berita menggunakan gadget

17) 2 Agustus [2017](#)

Bertansformasi menjadi multiplatform, yakni cetak, online, video, live FB, Tribun EO.

## **2. Lokasi Perusahaan**

Lokasi perusahaan Banjarmasin Post Group beralamat di Jalan Gedung HJ Djok Mentaya, Jalan AS Musyaffa, No. 16, Antasan Besar, Banjarmasin Tengah,



Antasan Besar, Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70123. Kantor tersebut adalah kantor utama Kompas Gramedia salah satunya adalah Banjarmasin Post Group.

### **3. Motto, Nilai Keutamaan Perusahaan Visi dan Misi**

- 1) Motto : *“Effective Promotion For Your Business”*
- 2) Nilai Keutamaan Perusahaan terdiri dari lima sifat yang dikenal dengan 5C (*Caring, Credible, Competent, Competitive, Customer Delight*) dan ditetapkan sebagai pedoman perilaku karyawan dalam berpikir, bersikap dan berperilaku.
- 3) Visi dan Misi: Visi dan misi perusahaan adalah sebuah landasan ataupun pandangan yang menjadi sebuah tolok ukur bagi sebuah organisasi dalam kaitannya dengan rencana jangka pendek maupun jangka panjang yang ingin diraih. Oleh karena itu salah satu komponen dalam penentuan strategi perusahaan visi dan misi adalah hal yang sangat mendasar untuk menjadi acuan dalam perencanaan strategi suatu perusahaan, berikut ini adalah visi dan misi dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. *“Menjadi Perusahaan yang terbesar, terbaik, terpadu dan tersebar di Asia Tenggara melalui usaha berbasis pengetahuan yang menciptakan masyarakat terdidik, tercerahkan, menghargai kebhinekaan dan adil sejahtera”*.

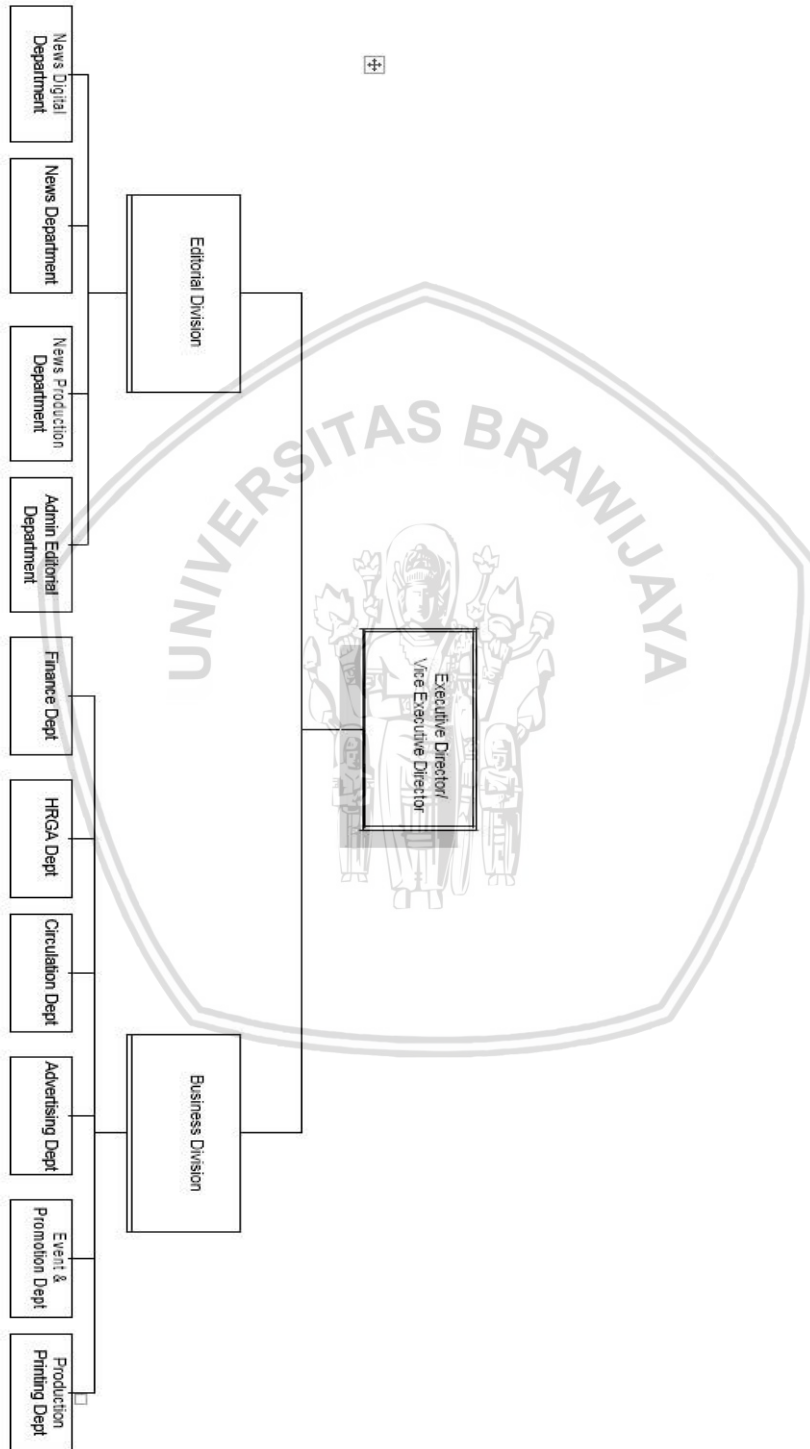
### **4. Struktur Organisasi**

Sesuai dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Organ Perusahaan terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi, Kepengurusan perseroan menganut sistem dua

badan (*two boards system*), yaitu Dewan Komisaris dan Direksi, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai fungsinya masing-masing sebagaimana diamanatkan dalam Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan.



Berikut ini jajaran struktur pimpinan Banjarmasin Post Group:



Gambar 4.1 Jajaran Pimpinan Perusahaan Banjarmasin Post Group

## 5. Produk dan Layanan

Produk dari Banjarmasin Post Group terdiri dari cetakan surat kabar harian yang terdiri dari Banjarmasin Post, Metro Banjar, dan Serambi Ummah baik itu secara *offline* dan *online*. Layanan dari Banjarmasin Post Group selain menyediakan surat kabar harian dan tabloid yang dapat dibeli, Banjarmasin Post Group juga menyediakan jasa laman pengiklanan dan percetakan di Banjarmasin Post Group dalam skala yang besar dimana hal ini ditangani oleh PT Grafika Wangi.

### B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada karyawan di Banjarmasin Post Group sebanyak 67 karyawan dengan cara menyebarkan kuesioner, dapat diambil beberapa gambaran umum mengenai karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Gambaran masing-masing responden dapat dilihat dibawah ini:

#### 1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan dari hasil pengisian identitas responden dalam kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Banjarmasin Post Group, diperoleh data komposisi responden menurut kelompok umur adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	21-25	11	16%
2.	26-30	16	25%
3.	31-35	11	16%
4.	36-40	8	12%
5.	41-45	10	15%
6.	≥ 46	11	16%
<b>Jumlah</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berusia antara 21-25 tahun sebanyak 11 responden atau 16%, yang berusia 26-30 tahun sebanyak 16 responden atau 25%, yang berusia 31-35 tahun sebanyak 11 responden atau 16%, yang berusia 36-40 tahun sebanyak 8 responden atau 12%, yang berusia 41-45 tahun sebanyak 10 responden atau 15%, dan yang berusia  $\geq 46$  tahun sebanyak 11 responden atau 16%. Dari tabel 4.1 dominan usia responden berkisar 26-30 hal ini dikarenakan umur tersebut adalah umur ideal karyawan untuk bekerja yang artinya usia 26-30 adalah usia yang sangat produktif, memiliki semangat kerja yang tinggi atau gila kerja, terlebih lagi karyawan diusia ini telah memiliki pengalaman kerja yang cukup sehingga dapat membantu perusahaan mencapai tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan.

## 2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan dari hasil pengisian identitas responden dalam kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Banjarmasin Post Group, diperoleh data komposisi responden menurut jenis kelamin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	Laki-laki	45	67%
2.	Perempuan	22	33%
<b>Jumlah</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 45 Karyawan atau 67%, sedangkan jumlah responden wanita sebanyak 22 atau 33%. Dari tabel 4.2 karyawan dengan jenis kelamin laki-laki

lebih dominan karena Banjarmasin Post Group merupakan perusahaan yang juga melakukan proses produksi yang memerlukan tenaga laki-laki yang banyak.

### 3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan dari hasil pengisian identitas responden dalam kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Banjarmasin Post Group, diperoleh data komposisi responden menurut tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	SMA Sederajat	29	43%
2.	Diploma	14	21%
3.	Sarjana	19	28%
4.	Magister	5	8%
<b>Jumlah</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berpendidikan SMA sederajat sebanyak 29 atau 43%, yang berpendidikan diploma sebanyak 14 atau 21%, yang berpendidikan sarjana sebanyak 19 atau 28%, dan yang berpendidikan magister sebanyak 5 atau 8%. Terlihat dari tabel 4.3 tingkat pendidikan pada karyawan Banjarmasin Post Group didominasi dengan tingkat pendidikan SMA sederajat hal ini karena Banjarmasin Post Group banyak memperkerjakan karyawan dengan tingkat pendidikan SMA sederajat dalam bidang produksi karena memiliki keterampilan yang baik karena banyak dari pendidikan SMK dan telah memiliki masa kerja yang lama.

#### 4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja

Berdasarkan dari hasil pengisian identitas responden dalam kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Banjarmasin Post Group, diperoleh data komposisi responden menurut lama kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

No.	Lama Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	1-5 tahun	21	32%
2.	6-10 tahun	13	20%
3.	11-15 tahun	7	10%
4.	16-20 tahun	14	20%
5.	21-25 tahun	12	18%
<b>Jumlah</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer diolah 2017

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang lama kerjanya 1-5 tahun sebanyak 21 atau 32%, yang lama kerjanya 6-10 tahun sebanyak 13 atau 20%, yang lama kerjanya 11-15 tahun sebanyak 7 atau 10%, yang lama kerjanya 16-20 tahun sebanyak 14 atau 20%, dan yang lama kerjanya 21-25 tahun sebanyak 12 atau 18%. Dari tabel 4.4 dapat disimpulkan lama kerja 1-5 tahun memiliki presentase yang terbanyak hal ini karena Banjarmasin Post Group banyak memiliki pekerja muda yang memiliki kreatifitas tinggi guna dapat mengikuti perkembangan zaman yang semakin pesat.

#### C. Analisis Data

##### 1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif jawaban responden dilakukan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap item-item pernyataan yang diajukan untuk mengukur suatu variabel penelitian. Teknik untuk analisis deskriptif jawaban yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angka



indeks yang merupakan gambaran mengenai derajat persepsi responden terhadap variabel penelitian ini. Penggunaan teknik angka indeks dilakukan dengan mencari nilai indeks terlebih dahulu, kemudian menentukan rentang indeks dan interval indeks dengan menggunakan metode tiga kotak (*three-box methode*) yang digunakan sebagai dasar interpretasi dengan kriteria rendah, sedang dan tinggi (Ferdinand, 2014:231).

Skoring item pernyataan pada penelitian ini menggunakan nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5, sehingga penghitungan nilai indeks dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan :

- %F1 adalah Persentase frekuensi responden yang menjawab 1.
- %F2 adalah Persentase frekuensi responden yang menjawab 2.
- %F3 adalah Persentase frekuensi responden yang menjawab 3.
- %F4 adalah Persentase frekuensi responden yang menjawab 4.
- %F5 adalah Persentase frekuensi responden yang menjawab 5.

Penentuan interval angka indeks sebagai dasar interpretasi, dimulai dari menentukan kemungkinan nilai indeks terkecil sebagai batas bawah yaitu 20 dan kemungkinan nilai indeks tertinggi sebagai batas atas yaitu 100, maka rentang indeks sebesar 80. Selanjutnya dengan menggunakan kriteria tiga kotak, rentang indeks dibagi 3, menghasilkan rentang sebesar 26,67 yang dijadikan dasar interpretasi. Kriteria angka indeks seperti di tampilkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Kriteria Angka Indeks

No.	Interval Nilai	Interpretasi
1.	20,00 – 46,67	Rendah (kurang baik)
2.	46,68 – 73.34	Sedang (cukup baik)
3.	73.35 – 100,00	Tinggi (baik)

Sumber : Ferdinand (2014:231)

#### a. Angka Indeks Kepemimpinan

Kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 8 indikator yaitu Penuh energi, Memiliki pengetahuan tentang manusia, Memiliki stabilitas emosi, Memiliki motivasi pribadi, Terampil dalam berkomunikasi, Cakap dalam membimbing, Cakap dalam social, Kemampuan teknis. Indikator dari kepemimpinan memiliki masing-masing satu item.

Berdasarkan uraian mengenai indeks indikator kepemimpinan pada Tabel 4.6. di bawah maka dapat disimpulkan bahwa secara umum persepsi karyawan Banjarmasin Post Group terhadap kepemimpinan mereka termasuk interpretasi sedang dengan total indeks sebesar 53,800.

Tabel 4.6. Angka Indeks Kepemimpinan

No	Indikator Kepuasan Kerja	Persentase Frekuensi Skor Jawaban Responden					Indeks
		%F1	%F2	%F3	%F4	%F5	
1	Penuh Energi	0.000	0.000	4.478	53.731	41.791	58.600
2	Memiliki Pengetahuan tentang manusia	0.000	0.000	10.448	74.627	14.925	54.200
3	Memiliki stabilitas emosi	0.000	0.000	22.388	67.164	10.448	52.000
4	Memiliki motivasi pribadi	0.000	0.000	7.463	77.612	14.925	54.600
5	Terampil dalam berkomunikasi	0.000	0.000	11.940	77.612	10.448	53.400
6	Cakap dalam membimbing	0.000	0.000	23.881	56.716	19.403	53.000

Lanjutan Tabel 4.6. Angka Indeks Kepemimpinan

No	Indikator Kepuasan Kerja	Persentase Frekuensi Skor Jawaban Responden					Indeks
		%F1	%F2	%F3	%F4	%F5	
7	Cakap dalam social	0.000	0.000	32.836	62.687	4.478	49.800
8	Kemampuan teknis	0.000	0.000	10.448	70.149	19.403	54.800
							53.800

Sumber : data primer diolah 2018

### b. Angka Indeks Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik pada penelitian ini diukur melalui 5 indikator yaitu penerangan, warna, musik, udara, suara. Indikator penerangan dijelaskan melalui 2 item pernyataan (X2.1.1,X2.1.2), indikator warna, musik dan warna masing-masing memiliki satu item. Indikator udara memiliki dua item pernyataan (X2.4.1, X2.4.2).

Tabel 4.7. Angka Indeks Lingkungan kerja fisik

No	Indikator Lingkungan Kerja Fisik	Persentase Frekuensi Skor Jawaban Responden					Indeks
		%F1	%F2	%F3	%F4	%F5	
1	Penerangan	0.000	1.493	24.627	56.716	17.164	52.200
2	Warna	0.000	16.418	31.343	38.806	13.433	46.800
3	Musik	5.970	20.896	22.388	43.284	7.463	43.600
4	Udara	1.493	9.701	23.134	57.463	8.209	48.400
5	Suara	0.000	13.433	23.881	56.716	5.970	47.600
							47.720

Sumber : data primer diolah 2018

Berdasarkan uraian mengenai indeks indikator lingkungan kerja fisik diatas, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum persepsi karyawan Banjarmasin Post Group terhadap lingkungan kerja fisik mereka termasuk interpretasi sedang dengan total indeks sebesar 47,720.

### c. Angka Indeks Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur melalui 5 indikator yaitu kepuasan atas gaji, kepuasan atas pengawasan, kepuasan atas promosi, kepuasan atas pekerjaan itu sendiri, kepuasan rekan kerja. Indikator kepuasan atas gaji dijelaskan melalui 2 item pernyataan (Y.1.1-Y.1.2), indikator kepuasan atas pengawasan dijelaskan melalui 2 item pernyataan (Y.2.1-Y.2.2), indikator kepuasan atas promosi dijelaskan melalui 3 item pernyataan (Y.3.1-Y.3.3), indikator kepuasan atas pekerjaan itu sendiri dijelaskan melalui 3 item pernyataan (Y.4.1-Y.4.2), indikator kepuasan rekan kerja dijelaskan melalui 2 item pernyataan (Y.5.1-Y.5.2).

Berdasarkan uraian mengenai indeks indikator kepuasan kerja pada Tabel 4.8. dibawah, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum persepsi karyawan Banjarmasin Post Group terhadap kepuasan kerja termasuk interpretasi sedang dengan total indeks sebesar 49.140.

Tabel 4.8 Angka Indeks kepuasan kerja

No	Indikator Kepuasan kerja	Persentase Frekuensi Skor Jawaban Responden					Indeks
		%F1	%F2	%F3	%F4	%F5	
1	Kepuasan atas gaji	0.000	2.985	32.090	61.940	2.985	48.900
2	Kepuasan atas pengawasan	0.000	3.731	20.149	69.403	6.716	50.800
3	Kepuasan atas promosi	7.960	10.945	35.821	44.279	0.995	42.800
4	Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri	1.493	3.731	17.164	72.388	5.224	50.400
5	Kepuasan rekan kerja	0.000	0.000	15.672	74.627	9.701	52.800
							49.140

Sumber : data primer diolah 2018

#### d. Angka Indeks Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada penelitian ini diukur melalui 4 indikator yaitu *Quality*, *Quantity*, *Timeliness*, *Cost – effectiveness*. Indikator *Quality* dijelaskan melalui 2 item pernyataan (Y2.1.1-Y2.1.2), Indikator *Quantity* dijelaskan melalui 2 item pernyataan (Y2.2.1-Y2.2.2), Indikator *Timeliness* dijelaskan melalui 2 item pernyataan (Y2.3.1-Y2.3.2), Indikator *Cost – effectiveness* dijelaskan melalui 2 item pernyataan (Y2.4.1-Y2.4.2).

Tabel 4.9. Angka Indeks Kinerja Karyawan

No	Indikator Kinerja Karyawan	Persentase Frekuensi Skor Jawaban Responden					Indeks
		%F1	%F2	%F3	%F4	%F5	
1	<i>Quality</i>	0.000	5.224	29.104	52.985	12.687	50.000
2	<i>Quantity</i>	0.000	0.000	17.910	68.657	13.433	53.000
3	<i>Timeliness</i>	0.000	1.493	32.090	56.716	9.701	50.200
4	<i>Cost Effectiveness</i>	0.000	7.463	29.104	62.687	0.746	47.800
							50.250

Sumber : data primer diolah 2018

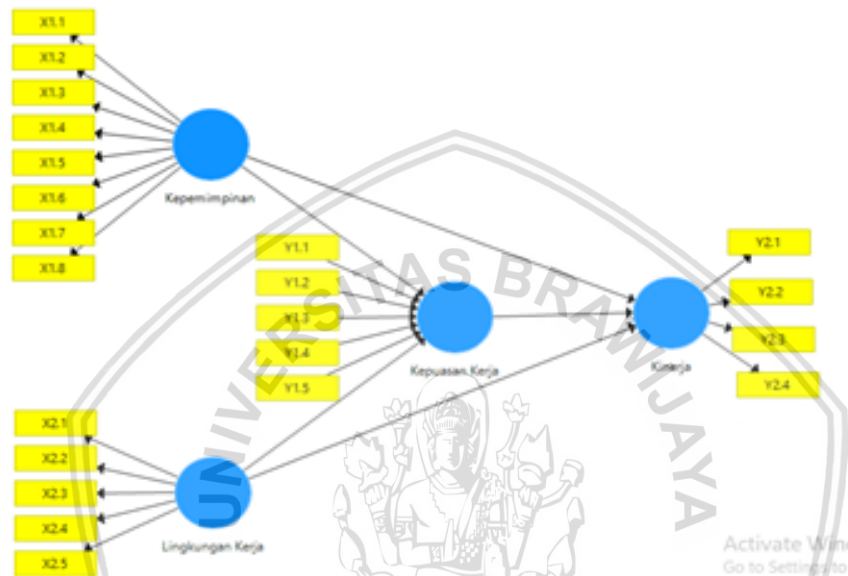
Berdasarkan uraian mengenai indeks indikator kinerja karyawan pada tabel 4.9, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan Banjarmasin Post Group terhadap kinerja karyawan termasuk interpretasi sedang dengan total indeks sebesar 50,250.

## 2. Hasil Evaluasi Model

### 1) Hasil Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model. Dari hasil estimasi seperti ditampilkan pada Gambar 4.1 dan tabel 4.10. menunjukkan ada beberapa nilai *outer loadings* < 0,7. Pada tahap ini indikator

yang dieliminasi adalah yang mempunyai nilai *outer loadings*  $< 0,7$  untuk variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan karena penelitian ini adalah penelitian *confirmatory*. Pada penelitian ini tidak ada indikator yang dieliminasi karena semua *Outer loading*  $> 0,7$ .



Gambar 4.2 *Outer Loadings*  
Sumber : data primer diolah 2018

Hasil estimasi seperti ditampilkan pada Tabel 4.10. menunjukkan indikator  $X_{1.1}$  (penuh energi),  $X_{1.2}$  (memiliki pengetahuan tentang manusia),  $X_{1.3}$  (memiliki stabilitas emosi),  $X_{1.4}$  (memiliki motivasi pribadi),  $X_{1.5}$  (terampil dalam berkomunikasi),  $X_{1.6}$  (cakap dalam membimbing),  $X_{1.7}$  (cakap dalam sosial),  $X_{1.8}$  (kemampuan teknis),  $X_{2.1}$  (Penerangan),  $X_{2.2}$  (warna),  $X_{2.3}$  (musik),  $X_{2.4}$  (udara),  $X_{2.5}$  (suara),  $Y_{2.1}$  (*Quality*),  $Y_{2.2}$  (*Quantity*),  $Y_{2.3}$  (*Timeliness*),  $Y_{2.4}$  (*Cost effectiveness*). telah memiliki nilai *outer loadings*  $> 0,7$  sehingga dapat dilanjutkan melakukan estimasi untuk parameter lainnya.



Tabel 4.10. *Outer Loadings*

No	Variabel	<i>Outer Loadings</i>
1	X <sub>1.1</sub>	0.802
2	X <sub>1.2</sub>	0.871
3	X <sub>1.3</sub>	0.749
4	X <sub>1.4</sub>	0.823
5	X <sub>1.5</sub>	0.934
6	X <sub>1.6</sub>	0.800
7	X <sub>1.7</sub>	0.858
8	X <sub>1.8</sub>	0.919
9	X <sub>2.1</sub>	0.879
10	X <sub>2.2</sub>	0.896
11	X <sub>2.3</sub>	0.865
12	X <sub>2.4</sub>	0.845
13	X <sub>2.5</sub>	0.892
14	Y <sub>2.1</sub>	0.835
15	Y <sub>2.2</sub>	0.855
16	Y <sub>2.3</sub>	0.831
17	Y <sub>2.4</sub>	0.823

Sumber : data primer diolah 2018

Parameter lainnya yang diestimasi adalah *AVE*. Berdasarkan Tabel 4.11. diatas nilai *AVE* setiap variabel penelitian menunjukkan hasil  $> 0,5$  yaitu variabel kepemimpinan (0,717), Lingkungan kerja fisik (0,699), kinerja karyawan (0,767). Berdasarkan nilai *outer loadings* dan *AVE* yang diperoleh dapat diartikan model penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 4.11. *Average Variance Extracted (AVE)*

No.	Variabel Penelitian	<i>AVE</i>
1	Kepemimpinan	0,717
2	Lingkungan kerja fisik	0,699
4	Kinerja Karyawan	0767

Sumber : data primer diolah 2018.

Selanjutnya parameter yang diestimasi untuk validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* seperti yang ditunjukkan Tabel 4.13. bahwa nilai *cross loading* setiap indikator terhadap variabel latennya lebih besar daripada nilai *cross loading* indikator terhadap variabel laten lainnya, sehingga menunjukkan persyaratan



validitas diskriminan telah terpenuhi. Seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan diskriminan sehingga dinyatakan valid, sementara untuk variabel kepuasan kerja dilihat dari Tabel 4.12 dengan *t-statistic* > 1,96 dengan *alpha* 5% ditunjukkan pada Tabel dan uji multikolinieritas menunjukkan semuanya tidak terdapat multikol karena semua nilai VIF < 10, oleh karena itu dapat dilanjutkan untuk estimasi uji reliabilitas.

Tabel 4.12 *t-Statistic* & VIF Kepuasan Kerja

No.	Item	<i>t-Statistic</i>	VIF
1	Kepuasan atas gaji	8,732	2,691
2	Kepuasan atas pengawasan	7,454	3,130
3	Kepuasan atas promosi	11,405	3,527
4	Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri	9,684	2,943
5	Kepuasan rekan kerja	7,319	2,803

Sumber : data primer diolah 2018

Tabel 4.13. *Cross Loading*

Item	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )
Penuh energi	0.802	-0.001	0.451	0.589
Memiliki pengetahuan tentang manusia	0.871	0.085	0.475	0.711
Memiliki stabilitas emosi	0.749	0.148	0.591	0.663
Memiliki motivasi pribadi	0.823	0.060	0.529	0.622
Terampil dalam berkomunikasi	0.934	0.010	0.515	0.754
Cakap dalam membimbing	0.800	-0.087	0.365	0.574
Cakap dalam sosial	0.858	-0.048	0.360	0.595
Kemampuan teknis	0.919	-0.005	0.503	0.704

Lanjutan Tabel 4.13. *Cross Loading*

Item	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )
Penerangan	0.578	0.429	0.635	0.879
Warna	0.726	0.311	0.671	0.896
Musik	0.779	0.256	0.648	0.865
Udara	0.588	0.464	0.687	0.845
Suara	0.785	0.321	0.660	0.892
<i>Quality</i>	0.479	0.416	0.835	0.613
<i>Quantity</i>	0.440	0.466	0.855	0.593
<i>Timeliness</i>	0.533	0.463	0.831	0.703
<i>Cost effectiveness</i>	0.468	0.503	0.823	0.608
Kepuasan atas gaji	0.001	0.816	0.451	0.316
Kepuasan atas pengawasan	-0.076	0.823	0.412	0.284
Kepuasan atas promosi	0.097	0.896	0.539	0.394
Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri	0.036	0.836	0.411	0.378
Kepuasan rekan kerja	0.063	0.801	0.475	0.338

Sumber : data primer diolah 2018

Estimasi uji reliabilitas dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reability* setiap variabel penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 4.14. menunjukkan seluruh nilai *cronbach's alpha* dan *composite reability* variabel pada penelitian ini >0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang valid dinyatakan reliabel.

Tabel 4.14. *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,943	0,960
Lingkungan Kerja Fisik ( $X_2$ )	0,929	0,932
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	0,888	0,913
Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,908	0,942

Sumber : data primer diolah 2018

## 2) Hasil Evaluasi Inner Model

Berdasarkan hasil estimasi yang ditampilkan pada Tabel 4.15 dapat dilihat bahwa setiap nilai *R-Square* menunjukkan tingkat kuat. Penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik, variabel kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kepuasan kerja. Tabel 4.15 menunjukkan nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,386 dan untuk variabel kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,657. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik secara simultan lemah dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 38,6%, sisanya 61,4% diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model. Hasil selanjutnya untuk variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 65,7%, sisanya 34,3% diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model. Nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori lemah dan untuk variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori kuat.

Tabel 4.15. *R-Square*

Variabel Penelitian	<i>R-Square</i>	Interpretasi
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )		
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )		
Kepuasan kerja (Y <sub>1</sub> )	0,386	Lemah
Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0,657	Kuat

Sumber : data primer diolah 2018

Selanjutnya dengan menggunakan nilai *R-Square* tersebut dilakukan penghitungan nilai  $Q^2$  untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki rentang nilai  $0 < Q^2 < 1$  dan model akan semakin baik jika nilai  $Q^2$  mendekati 1. Penghitungan nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,386^2) (1 - 0,657^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,149) (1 - 0,431) \\
 &= 1 - (0,851) (0,568) \\
 &= 1 - 0,483 \\
 &= 0,517
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  pada penelitian ini adalah 0,517, dimana mendekati 1 yang berarti bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik.

Evaluasi model yang terakhir adalah menghitung *GoF* (*Goodness of Fit*) dari model, hal ini dilakukan untuk memvalidasi performa gabungan antara inner model dan outer model. Nilai *GoF* terbentang antara 1-0 dengan interpretasi nilai 0,1 (*GoF* kecil), 0,25 (*GoF* moderat), dan 0,36 (*GoF* besar). Penghitungan nilai

*GoF* :

$$GoF = \sqrt{AVE \times \bar{R}^2}$$

$$GoF = \sqrt{\frac{0,717 + 0,699 + 0,767}{3} \times \frac{0,386 + 0,657}{2}}$$

$$GoF = \sqrt{\frac{2,183}{3} \times \frac{1,043}{2}}$$

$$GoF = \sqrt{0,7276 \times 0,5215}$$

$$GoF = \sqrt{0,37947}$$

$$GoF = 0,616$$

Hasil perhitungan *GoF* dalam penelitian ini menunjukkan nilai 0,616, lebih besar dari 0,36 sehingga model dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang besar dalam menjelaskan data empiris. Berdasarkan hasil estimasi  $R^2$ ,  $Q^2$ , dan *GoF* yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa model yang disusun adalah *robust*, sehingga pengujian hipotesis penelitian dapat dilakukan.

### 3) Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil estimasi yang ditampilkan pada Tabel 4.16. dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki *T-Statistic*  $3,372 > 1,96$ . Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat keyakinan 95%. Oleh karena itu, hipotesis 1 pada penelitian ini yang berbunyi, “kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja” dinyatakan diterima.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki *T-Statistic* sebesar  $1,537 < 1,96$ . Hal ini berarti kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis 2 yang berbunyi,

“kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan” dinyatakan ditolak.

Tabel 4.16. *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>STDEV</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P value</i>
Kepemimpinan ( $X_1$ ) → Kepuasan kerja ( $Y_1$ )	-0,750	-0,720	0,222	3,372	0,001
Kepemimpinan ( $X_1$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,236	0,242	0,153	1,537	0,125
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,374	0,388	0,135	2,771	0,006
Lingkungan kerja fisik ( $X_2$ ) → Kepuasan kerja ( $Y_1$ )	1,001	1,022	0,154	6,481	0,000
Lingkungan Kerja fisik ( $X_2$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,416	0,386	0,189	2,198	0,028

Sumber : data primer diolah 2018

Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja memiliki *T-Statistic* sebesar  $6,481 > 1,96$ . Hal ini berarti lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat keyakinan 95%. Oleh karena itu, hipotesis 3 pada penelitian ini yang berbunyi, “lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja” dinyatakan diterima.

Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan memiliki *T-Statistic* sebesar  $2,198 > 1,96$ . Hal ini berarti lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%. Oleh karena itu, hipotesis 4 pada penelitian ini yang berbunyi, “lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan” dinyatakan diterima.



Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki *T-Statistic* sebesar  $2,198 > 1,96$ . Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%. Oleh karena itu, hipotesis 5 pada penelitian ini yang berbunyi, “kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan” dinyatakan diterima.

#### 4) Uji Efek Mediasi

Hasil uji efek mediasi untuk kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Langkah pertama dalam pengujian mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen harus signifikan.

Tabel 4.17. *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>STDEV</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P value</i>
Kepemimpinan ( $X_1$ ) → Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,236	0,242	0,153	1,537	0,125

Sumber : data primer diolah 2018

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode *bootstrapping* menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan kinerja karyawan menunjukkan nilai *T-Statistics* sebesar 1,537. Nilai tersebut lebih kecil dari 1,96. Hal ini berarti kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan atau sama halnya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan. Apabila pengaruh langsung tidak berpengaruh secara signifikan maka hal ini menunjukkan bahwa tidak ada efek mediasi sehingga langkah selanjutnya tidak dapat diuji. Oleh karena itu, hipotesis 6 pada penelitian ini yang



berbunyi “kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja” dinyatakan ditolak.

Hasil uji efek mediasi untuk lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Langkah pertama dalam pengujian mediasi adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen harus signifikan.

Tabel 4.18. *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>STDEV</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P value</i>
Lingkungan Kerja Fisik (X2) → Kinerja Karyawan	0,416	0,386	0,189	2,198	0,028

Sumber : data primer diolah 2018

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode *bootstrapping* menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan nilai *T-Statistics* sebesar 2,198. Nilai tersebut lebih besar dari t-value 1,96. Hal ini berarti lingkungan kerja fisik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan 95%. Apabila pengaruh langsung berpengaruh secara signifikan maka hal ini menunjukkan bahwa ada efek mediasi sehingga langkah selanjutnya adalah menguji pengaruh tidak langsung.

Langkah kedua, pengaruh tidak langsung harus signifikan, setiap jalur yaitu variabel independen terhadap variabel mediasi dan variabel mediasi terhadap variabel dependen harus signifikan untuk memenuhi kondisi ini. Pengaruh tidak langsung ini diperoleh dengan formula pengaruh variabel independen pada variabel mediasi dikalikan dengan pengaruh variabel mediasi pada variabel dependen (Hair *et al*, 2013). Apabila pengaruh tidak langsung signifikan, maka

hal ini menunjukkan bahwa variabel mediasi mampu menyerap atau mengurangi pengaruh langsung pada pengujian pertama.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode *bootstrapping* seperti yang ditunjukkan Tabel 4.19. menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 1,001 dengan nilai *T-Statistics* sebesar 6,481. Nilai tersebut lebih besar dari 1,96 dan berarti lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh dan signifikan dengan tingkat keyakinan 95% terhadap kepuasan kerja. Langkah selanjutnya menguji pengaruh signifikan tidak langsung variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode *bootstrapping* menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,374 dengan nilai *T-Statistics* sebesar 2,771. Nilai tersebut lebih besar dari 1,96 dan berarti kepuasan kerja memiliki pengaruh dan signifikan dengan tingkat keyakinan 95% terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.19. *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Statistics, P-Value)*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>STDEV</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P value</i>
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> ) → Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	1,001	1,022	0,154	6,481	0,000
Kepuasan kerja (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	0,374	0,388	0,135	2,771	0,006

Sumber : data primer diolah 2018

Apabila pengaruh tidak langsung signifikan maka hal ini menunjukkan terdapat efek mediasi dan langkah terakhir adalah menghitung *Variance Accounted for*.

Ketiga, menghitung VAF dengan formula sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh tidak langsung} + \text{pengaruh langsung}}$$

$$VAF = \frac{(X2 \rightarrow Y1) \times (Y1 \rightarrow Y2)}{(X2 \rightarrow Y1) \times (Y1 \rightarrow Y2) + (X2 \rightarrow Y2)}$$

$$VAF = \frac{(1,001) \times (0,374)}{(1,001) \times (0,374) + (0,416)}$$

$$VAF = \frac{0,374}{0,790}$$

$$VAF = 0,473$$

Hasil perhitungan VAF menunjukkan hasil 0,473 sehingga kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan sebesar 47,30% atau terdapat efek mediasi parsial. Oleh karena itu, hipotesis 7 pada penelitian ini yang berbunyi “lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja” dinyatakan diterima.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Implikasi Teoritis**

Salah satu manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan untuk menambah wawasan. Adanya penelitian mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja dan kinerja karyawan khususnya pada program sarjana administrasi bisnis di Universitas Brawijaya Malang diharapkan menjadi motivasi

agar dikemudian hari semakin banyak mahasiswa yang mau meneliti dan mengangkat topik mengenai hal tersebut.

Hasil pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Banjarmasin Post Group. Hasil dari hipotesis ini bertentangan dengan penelitian Chandra dan Priyono (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki efek signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Widodo (2014) dalam penelitiannya juga menyatakan kepemimpinan secara signifikan positif mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan uji SEM dengan *Partial Least Square* (PLS) perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih kecil dari *T-Statistic* 3,372 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini terjadi karena karyawan setiap merasakan perubahan kepemimpinan dalam perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja yang mereka alami. Terbukti bahwa semakin tinggi kepemimpinan maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Banjarmasin Post Group begitupun sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang dirasakan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Banjarmasin Post Group.

Hasil hipotesis kedua pada penelitian ini tidak membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Banjarmasin Post Group. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya Widodo (2014) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian sebelumnya

Yulianti (2012) yang menyatakan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji SEM dengan *Partial Least Square* (PLS) perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih besar dari nilai *T-Statistic* 1,537 menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepemimpinan maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dialami karyawan Banjarmasin Post Group. Hal ini terjadi karena karyawan telah terbiasa dengan kepemimpinan yang telah diterapkan perusahaan sehingga karyawan tidak menyadari adanya pengaruh kepemimpinan yang menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Komunikasi langsung antara pemimpin dan bawahan juga perlu dilakukan lebih rutin lagi karena pada Banjarmasin Post Group masih ada batasan antara pemimpin dan bawahan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga pada penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Banjarmasin Post Group. Hipotesis ini berawal dari penelitian sebelumnya Chandra dan Priyono (2016) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja. Widodo (2014) dalam penelitiannya juga menyatakan ada pengaruh secara signifikan dan positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dimana semakin meningkat kualitas lingkungan kerja fisik maka akan semakin meningkat juga kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uji SEM dengan *Partial Least Square* (PLS) perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih kecil dari *T-Statistic* 6,481 menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini terjadi karena karyawan merasa setiap ada perubahan lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja mereka juga akan meningkat terlihat dari perubahan lingkungan kerja fisik yang terjadi pada saat pembagian fokus yang dulunya hanya pada media cetak yang memerlukan tempat produksi yang besar kini telah ada media berbasis online yang memerlukan lingkungan kerja yang relatif kecil. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi kualitas lingkungan kerja fisik maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Banjarmasin Post Group, begitupun sebaliknya semakin rendah kualitas lingkungan kerja fisik yang dirasakan maka akan semakin rendah juga kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Banjarmasin Post Group.

Hasil pengujian hipotesis keempat pada penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Banjarmasin Post Group. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya Widodo (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan, jadi semakin meningkat lingkungan kerja fisik maka akan semakin meningkat juga kinerja karyawan. Berdasarkan uji SEM dengan *Partial Least Square* (PLS) perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih kecil dari *T-Statistic* 2,198 menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan



signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa indikator dari penelitian ini mengenai lingkungan kerja fisik berupa penerangan, warna, udara, suara, musik sangat diharapkan karyawan Banjarmasin Post Group guna meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi kualitas lingkungan kerja fisik maka akan semakin tinggi kinerja karyawan, begitupun sebaliknya semakin rendah kualitas lingkungan kerja fisik yang dirasakan maka akan semakin rendah juga kinerja karyawan Banjarmasin Post Group.

Hasil pengujian hipotesis kelima pada penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Banjarmasin Post Group. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Widodo (2014) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan Banjarmasin Post Group telah merasa puas dengan apa yang mereka terima baik itu gaji, tunjangan, maupun tanggung jawab.

Berdasarkan uji SEM dengan *Partial Least Square* (PLS) perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih kecil dari *T-Statistic* 2,771 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan Banjarmasin Post Group, begitupun sebaliknya semakin rendah kepuasann kerja yang dirsakan maka akan semakin rendah juga kinerja karyawan Banjarmasin Post Group.

Hasil pengujian hipotesis keenam pada penelitian ini tidak membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja



karyawan Banjarmasin Post Group. Hasil hipotesis ini bertolak belakang dengan penelitian Widodo (2011) yang menyatakan bahwa adanya efek mediasi parsial antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji SEM dengan *Partial Least Square* (PLS) perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih besar dari *T-Statistic* sebesar 1,537 menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga uji mediasi variabel kepuasan kerja tidak layak dilakukan. Hal ini terjadi karena pada hipotesis kedua antara kepemimpinan dan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini terjadi karena karyawan Banjarmasin Post Group tidak merasakan pengaruh antara Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh pada penelitian ini membuktikan bahwa adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan Banjarmasin Post Group. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Widodo (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uji SEM dengan *Partial Least Square* (PLS) perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih kecil dari *T-Statistic* 2,198 menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan perbandingan antara nilai *T-Value* 1,96 lebih kecil dari *T-Statistic* 6,481 menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga uji mediasi kepuasan kerja layak dilakukan dengan menggunakan perhitungan VAF dan

menghasilkan 47,30% yang berarti bahwa kepuasan kerja memediasi parsial antara pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan merasa setiap ada perubahan lingkungan kerja fisik itu secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja.

## 2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian yang diperoleh dari hipotesis H1 membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adapun implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah kurangnya kepemimpinan yang dirasakan karyawan dalam menjalani pekerjaannya baik itu secara materi ataupun lingkungan kerja. karena antara kantor dan tempat produksi yang berjauhan dan banyak karyawan yang telah terbiasa dengan aturan yang berlaku hasilnya karyawan tidak menyadari kepemimpinan dari pemimpinnya. Pihak manajemen hendaknya menjaga komunikasi terhadap karyawan dan harus dilakukan secara berkala, sehingga dengan adanya komunikasi ini pihak manajemen dapat mengetahui kesulitan dan kekurangan apa saja yang dirasakan karyawan serta manajemen juga harus membuat sistem penggajian berupa *reward* , promosi, pemberian tunjangan dan penghargaan dengan jelas agar karyawan dapat termotivasi dalam bekerja dan memberikan kinerja yang maksimal.

Hasil penelitian yang diperoleh dari hipotesis H2 tidak terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Banjarmasin Post Group. Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah kepemimpinan yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena mayoritas karyawan dalam perusahaan kesulitan mendapatkan

tunjangan dalam bidang pendidikan, terlihat dari banyaknya karyawan senior yang masih berpendidikan sekolah menengah di perusahaan, hasilnya karyawan hanya terpaksa dalam pekerjaan tanpa memikirkan menempuh pendidikan yang lebih tinggi.

Hasil penelitian yang diperoleh dari hipotesis H3 membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan hipotesis H4 membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah ketika lingkungan kerja fisik dalam perusahaan baik, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Pihak manajemen Banjarmasin Post Group harus memperhatikan lingkungan kerja fisik terutama dalam gedung produksi yang banyak menyebabkan kebisingan, ruangan yang lembab, dan hawa yang panas. Selain harus memperhatikan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja) lingkungan kerja yang nyaman juga berperan penting dalam meningkatkan prestasi perusahaan.

Hasil penelitian yang diperoleh dari hipotesis H5 membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah manajemen Banjarmasin Post harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara memberikan kepastian pekerjaan, gaji, tunjangan, dan keamanan, dapat pula dilakukan dengan mengadakan acara-acara rutin untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja ataupun cara mengatasi persoalan yang terjadi diluar pekerjaan.

Hasil penelitian yang diperoleh dari hipotesis H6 tidak terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan hipotesis H7 membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja tidak dapat memberikan pengaruh kembali terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh kembali terhadap kinerja karyawan.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilaksanakan ini mempunyai keterbatasan, oleh karena itu keterbatasan ini perlu lebih diperhatikan untuk peneliti-peneliti selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini terdapat dalam pengumpulan kuesioner karena tempat yang jauh antara kantor dan ruang produksi dan jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Banjarmasin Post Group. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan yang dirasakan karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Banjarmasin Post Group dan apabila kepemimpinan meningkat kinerja karyawan juga meningkat, sebaliknya ketika kepemimpinan menurun kinerja karyawan juga menurun.
2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada karyawan. Hal ini mengandung makna bahwa ketika lingkungan kerja fisik yang dirasakan karyawan meningkat maka akan mengakibatkan kinerja karyawan juga meningkat, begitu pula sebaliknya ketika kualitas lingkungan kerja fisik menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
3. Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan Banjarmasin Post Group. Hal ini mengandung makna bahwa ketika kepemimpinan meningkat maka akan mengakibatkan kepuasan kerja menurun, begitu pula sebaliknya ketika kepemimpinan menurun maka karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan meningkat.
4. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan Banjarmasin Post Group. Hal ini mengandung makna bahwa ketika

kualitas lingkungan kerja fisik yang dirasakan karyawan meningkat maka akan mengakibatkan kepuasan kerja juga meningkat, begitu pula sebaliknya ketika kualitas lingkungan kerja menurun maka kepuasan kerja karyawan juga akan menurun.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada karyawan Banjarmasin Post Group. Hal ini mengandung makna bahwa ketika kepuasan kerja pada karyawan meningkat maka akan mengakibatkan kinerja juga meningkat, begitu pula sebaliknya ketika kepuasan kerja menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Banjarmasin Post Group.
7. Kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Banjarmasin Post Group.

### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak Banjarmasin Post Group

Diharapkan dapat terus meningkatkan kepemimpinan dengan cara melakukan komunikasi kepada karyawan dengan berkala dan terstruktur, dan memberikan penghargaan berkala terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan memperhatikan lingkungan kerja fisik karyawan agar karyawan merasa nyaman yang nantinya akan berdampak pada kepuasan

kerja dan kinerja karyawan. Pihak manajemen dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik karyawan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman agar karyawan merasa rileks dalam bekerja. Diharapkan juga pihak manajemen selalu melakukan kegiatan yang dapat menunjang hubungan antara pimpinan dan bawahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat memperluas sampel dan objek penelitian seperti seluruh karyawan di perusahaan sejenis di Banjarmasin atau beberapa karyawan di beberapa perusahaan sejenis dan dapat mengkaji lebih dalam tentang kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik serta kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.
- b. Diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Serta melakukan kajian mengenai kemungkinan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aribowo, Risky Novianto. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Cv. KaryaMina Putra Rembang Devisi Kayu)*. Skripsi. Universitas Diponegoro
- Aprilliani, Nita (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Sahabat Klaten*. Skripsi.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Chandra, Priyono (2016). *The Influence of Leadership Styles, Work Environment and JobSatisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya*. Skripsi.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior (4th ed)*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, imam. 2013. *Aplikasi analisis multivariat dengan program ibm spss 24. Edisi 7*. Semarang: Penerbit universitas diponegoro
- Kaswan. 2012. *Manajemen sumberdaya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi*. Jakarta: Graha ilmu.
- Mangkuprawira, Sjafriz dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Cetakan pertama. Bogor: Ghalia Indonesia
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metedologi Penelitian*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nazir, moh. 2005. *Metode penelitian*. Jakarta: Penerbit ghalia Indonesia
- Reksihadiprojo, Handoko. 1998. *Dasar-dasar Manajemen*. Edisi V. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Robbins, Stephen p., 2008. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Pt indeks, kelompok gramedia
- Sangadji, Etta Mamang., Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Sarwoto. 1983. *Struktur Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sedarmayanti. 1996. *Tata kerja dan produktivitas kerja suatu tinjauan dari aspek ekonomi atau kaitan antara manusia dan lingkungan kerjanya*. Bandung: Cetakan pertama, Penerbit mandar maju
- Siagian, Sondang. 2004. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga .Jakarta: Rineka Cipta
- Siagian, Sondang. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudarmanto, R Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu,. 230 hlm, 1 jil.: 23 cm.
- Sudita, I Nyoman & Gitosudarmo, Indriyo. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta. BPFE
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Bandung: Cv. Alfabeta.

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuisisioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Supranto, J.2000. *Statistik teori dan aplikasi*. Jilid 1. Jakarta : Erlangga.
- Sutarto. 1998. *dasar-dassar kepemimpinan administrasi*. Jogjakarta: Gajah mada university press.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Yuliyanti, Eka Susi. 2012. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Clipan Finance Indonesia Tbk. Cabang Bandar Lampung)*. *Skripsi*. Universitas Lampung

