

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo

Rizki Agung Pradana¹, Bowo Santoso²

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

rizkipradana1401@gmail.com¹, manajemen.boow@gmail.com²

ABSTRACT

The neoliberal era has an impact on competition in all fields which is very crucial, especially in the economic field. Every effort is made to get a decent profit from the products or services offered in economic activities. To achieve this goal, companies are required to be more efficient and effective in managing existing resources, so that they can maximize their influence in the business ecosystem. The purpose of this study was to determine the effect of leadership style, work environment, and work motivation on job satisfaction for employees of the production division of PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. This research is a quantitative research that uses a questionnaire as a data collection method. With the population in this study amounted to 256 permanent employees of the production of PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Then the sampling using probability sampling method with simple random sampling technique. With a margin of error of 10%, it can be seen that the number of respondents determined is 71 respondents, employees of the production division of PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. The data used are primary and secondary data. While the analysis used is Partial Least Square (PLS). The results in this study indicate that 1) leadership style has a positive effect on job satisfaction; 2) the work environment has no (negative) effect on job satisfaction; and 3) work motivation has a positive effect on job satisfaction.

Keywords: Leadership Style, Work Environment, Work Motivation, Job Satisfaction

ABSTRAK

Era neoliberal memberikan dampak pada persaingan dalam segala bidang menjadi sangat krusial, khususnya pada bidang perekonomian. Segala upaya dilakukan untuk mendapatkan keuntungan yang layak dari produk atau jasa yang ditawarkan dalam kegiatan perekonomian. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan dituntut untuk bisa lebih efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya yang ada, agar dapat mengabsolutkan pengaruhnya didalam ekosistem bisnis. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan kuisioner sebagai metode pengumpulan data. Dengan Populasi dalam penelitian ini berjumlah 256 karyawan tetap bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Kemudian Penarikan sampel menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Dengan margin error sebanyak 10% maka dapat diketahui bahwa jumlah responden yang ditetapkan ialah berjumlah 71 responden karyawan bagian produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama. Data yang dipergunakan adalah data primer dan sekunder. Sedangkan analisis yang dipergunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 2)

lingkungan kerja tidak berpengaruh (negatif) terhadap kepuasan kerja; dan 3) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Era neoliberal memberikan dampak pada persaingan dalam segala bidang menjadi sangat krusial, khususnya pada bidang perekonomian. Segala upaya dilakukan untuk mendapatkan keuntungan yang layak dari produk atau jasa yang ditawarkan dalam kegiatan perekonomian. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan dituntut untuk bisa lebih efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya yang ada, agar dapat mengabsolutkan pengaruhnya didalam ekosistem bisnis. Landasan terbentuknya organisasi perusahaan ditentukan oleh visi organisasi perusahaan dan misi yang dijalankan oleh sumber daya manusia/karyawan. Menggapai visi dan misi pelaksanaannya tidak dapat terjadi dengan sendirinya, akan tetapi perlu mengelola sumber daya manusianya agar berjalan dengan baik dan kuat terhadap tantangan atau permasalahan yang dapat terjadi suatu saat. Mangkunegara & Prabu (2017) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah peran yang sangat krusial bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya yang ada agar dapat berguna secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia memiliki peran dengan memperhatikan kepuasan kerja yang sejatinya akan meningkatkan perasaan senang dan bahagia ketika karyawan melakukan pekerjaannya, selain itu seiring berjalannya waktu karyawan beserta elemen perusahaan dapat bekerja sama dengan baik mewujudkan tujuan (Putra & Ardana, 2016). Kepuasan kerja merupakan ukuran pengaruh perusahaan dalam melaksanakan kebijakan operasionalnya serta melalui kepuasan kerja dapat diketahui bagaimana dampak dari pekerjaan terhadap setiap karyawan dalam perusahaan. Menurut Handoko (2016:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan berdasarkan perasaan, pandangan atau perspektif, dan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan dengan kondisi sekitarnya.

Namun berbeda dalam realitas yang terjadi pada PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang sudah berbadan hukum dan berbentuk perseroan terbatas berlokasi di Jalan Kutilang Nomor 25 Larangan Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo saat ini memiliki 256 karyawan tetap di bagian produksi. Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan ini tengah mengalami kegundahan dalam menciptakan dan mengatasi

masalah kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditandai dengan ketidaksetiaan karyawan dan ketidakstabilan presentase ketidakhadiran karyawan pada perusahaan selama tiga tahun terakhir yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1 Data Turnover Karyawan Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo

| Tahun | Jumlah Karyawan | Karyawan Masuk | Karyawan Keluar | LTO (%) |
|-------|-----------------|----------------|-----------------|---------|
| 2018 | 269 | 6 | 4 | 1,5 |
| 2019 | 271 | 2 | 6 | 2,2 |
| 2020 | 267 | 4 | 15 | 5,6 |

Sumber: PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa karyawan bagian produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo mengalami *Turnover intention* yang semakin meningkat dan memperlihatkan bahwa karyawan keluar lebih banyak jumlahnya dalam setiap tahun. Artinya, karyawan lebih banyak ingin mengundurkan diri dari perusahaan tersebut daripada menghabiskan masa kerjanya di perusahaan tersebut hingga pensiun tiba. Selain itu didapatkan keterangan dari para karyawan bahwa hal tersebut terjadi karena karyawan tidak merasakan puas terhadap isi pekerjaan yang dilakukannya. Meskipun perusahaan melakukan perbaikan sistem seperti pembagian jam kerja, namun tingkat kepuasan kerja karyawan masih belum bisa dikatakan lebih baik.

Disisi lain yang dapat mendukung ketidakpuasan karyawan produksi di PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo yaitu pada absensi karyawan produksi yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2 Absensi Karyawan Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo

| Tahun | Jumlah karyawan | Sakit | | Ijin | | Tanpa Keterangan | | Total | |
|-------|-----------------|---------|------|---------|------|------------------|-----|---------|------|
| | | Absensi | % | Absensi | % | Absensi | % | Absensi | % |
| 2018 | 269 | 45 | 16,7 | 66 | 23,5 | 10 | 3,7 | 121 | 44,9 |
| 2019 | 271 | 64 | 23,6 | 70 | 25,8 | 14 | 5,1 | 148 | 54,6 |
| 2020 | 267 | 51 | 19,1 | 67 | 25 | 23 | 8,6 | 141 | 52,8 |

Sumber: PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa absensi karyawan produksi di PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo memperlihatkan bahwa dari tahun 2018, 2019, hingga 2020 tingkat total presentase ketidakhadiran karyawan mengalami ketidakstabilan atau berfluktuatif. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Sutrisno (2013) bahwa ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat menimbulkan perilaku agresif atau menarik diri dari lingkungan sosialnya seperti dengan cara bolos kerja atau mengundurkan diri dari pekerjaannya

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sujati (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan, kondisi lingkungan sekitar karyawan dalam bekerja, dan dorongan/motivasi yang diberikan untuk memacu semangat bekerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Menurut Sutrisno (2014) gaya kepemimpinan merupakan proses aktivitas seorang pemimpin untuk menggerakkan orang lain dengan mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, untuk mewujudkan hasil dan tujuan yang diharapkan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang tepat, maka pendekatan yang dipergunakan oleh pimpinan tersebut pun menjadi tidak berjalan dengan baik, kemudian juga dapat menimbulkan ketidakpuasan di dalam diri karyawan yang bersangkutan (Paendong et al., 2019). Mengenai substansi gaya kepemimpinan tersebut, kondisi dan keadaan yang terjadi pada PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo menurut hasil observasi dan wawancara langsung dengan beberapa karyawan mengatakan bahwasanya pemimpin terkesan monoton dalam melimpahkan wewenang kepada karyawan sehingga karyawan merasa bosan, kemudian tidak adanya perlakuan khusus antara karyawan yang rajin bekerja dengan karyawan yang bekerja semauanya sendiri. Hal ini membuat karyawan yang semula rajin menjadi ikut-ikutan malas. Berdasarkan keterangan yang dikumpulkan penyebabnya ialah pemimpin kurang perhatian dan tidak mudah didekati oleh karyawan

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kondisi lingkungan sekitar dimana karyawan tersebut bekerja yang sering diartikan sebagai lingkungan kerja. Sedarmayanti sebagaimana yang dikutip oleh Novianto & Yuniati (2015) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan dari peralatan, perlengkapan yang mengelilingi karyawan pada saat melakukan pekerjaan, dengan metode kerja, serta pengaturan kerja sebagai perorangan maupun kelompok. Apabila kondisi kerja yang baik maka akan menimbulkan perasaan puas dan positif dalam diri karyawan ketika melaksanakan pekerjaan sehingga dapat memberikan kinerjanya secara optimal, dan begitu pula sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja kurang baik maka akan memperburuk minat dalam bekerja (Lumentut & Dotulong, 2015). Berdasarkan tanggapan dari beberapa karyawan mengatakan jika lingkungan sekitar karyawan PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo terasa panas dan gerah karena sirkulasi udara keluar maupun masuk terhalang oleh dinding yang tidak disertai jumlah ventilasi dan jendela terbuka yang cukup, kondisi ruangan yang ventilasi dan jendela terbukanya kurang sangat krusial jika dibandingkan luas bangunan dan jumlah karyawan yang ada didalam ruangan produksi, karena sejatinya karyawan perlu mempertahankan suhu tubuh yang ideal dalam melaksanakan pekerjaan. Kemudian untuk kegiatan proses produksi di malam hari juga terlihat kurang diberikan penerangan atau pencahayaan yang baik, khususnya dilingkungan ruangan produksi sehingga menyulitkan karyawan dalam berkonsentrasi

Selain itu tingkat motivasi karyawan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasibuan (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pendayagunaan atau penyampaian kegairahan kerja dari seorang pemimpin kepada karyawan agar bersedia untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan berkomitmen untuk mencapai suatu tujuan. Permasalahan motivasi kerja tidak terlepas dari penghargaan atas aktualisasi diri yang telah dilakukan. Sehingga karyawan yang memiliki motivasi yang baik akan merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan capaian kerja mereka (Sarwar & Abugre, 2013). Namun berbeda dengan yang terjadi pada karyawan PT. Harapan Sejahtera Karya Utama bagian produksi. Dengan meninjau langsung ke lokasi perusahaan, karyawan terpantau mudah melakukan ijin keluar tanpa alasan yang jelas pada saat jam kerja berlangsung dan seolah-olah mereka bekerja hanya sebagai rutinitas sehari-hari tanpa adanya keinginan atau mengutamakan prestasi dalam bekerja. Selain itu beberapa karyawan juga mengatakan bahwa tidak adanya kejelasan jenjang karir yang lebih baik dari sebelumnya sehingga karyawan yang tadinya rajin dan tertib bekerja menjadi kurang termotivasi dengan cara bolos atau mangkir karena merasa sama-sama tidak mempunyai tujuan karir yang lebih baik lagi.

Berdasarkan uraian diatas maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3) dan variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja (Y) dengan definisi operasional variabel sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan siasat yang diimplementasikan oleh pemimpin dalam mempengaruhi karyawan agar dapat memenuhi proses pencapaian target sasaran yang hendak dicapai organisasi. Adapun dimensi gaya kepemimpinan menurut Priansa dalam Rahmatillah (2021) yaitu meliputi: direktif (kejelasan tugas yang dikerjakan, ketetapan hubungan kerja yang jelas, dan pemberian instruksi yang jelas), suportif (bersahabat, kesempatan untuk maju, dan perhatian), partisipatif (kebersamaan dalam merumuskan tujuan, mengutamakan partisipasi, dan memperhatikan kerja kelompok dari pada kompetensi individu), dan berorientasi pada prestasi (perhatian terhadap prestasi karyawan, menghargai gagasan karyawan, dan memfokuskan pada tujuan dan hasil).

b. Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan Kerja adalah sebagai seluruh sarana dan prasarana kerja disekeliling karyawan yang mampu mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, bermula dari ditempat kerja itu sendiri, fasilitas kerja yang tersedia, alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan kerja dengan orang disekitar tersebut. Adapun indikator lingkungan kerja menurut Nuraini dalam Paendong et al., (2019) ialah sebagai berikut: pencahayaan, suhu udara, kebisingan, tata ruang, dan hubungan karyawan.

c. Motivasi Kerja (X3)

Motivasi Kerja merupakan pendayagerakkan atau penyampaian kegairahan kerja dari seorang pemimpin kepada karyawan agar bersedia untuk bekerja sama, bekerja secara efektif, dan berkomitmen untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Fadillah dalam Zinni et al., (2021) indikator motivasi kerja, diantaranya sebagai berikut: tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, dan penghargaan atas kinerja.

d. Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan berdasarkan perasaan, pandangan atau perspektif, dan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan dengan kondisi sekitarnya. Afandi (2018:82) indikator kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut: pekerjaan, gaji/imbalan, promosi, mutu pengawasan, dan rekan kerja.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* atau yang biasanya juga disebut sebagai skala ordinal. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 256 karyawan tetap bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Kemudian Penarikan sampel menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Pelaksanaan *simple random sampling* ini karena jumlah populasi yang sangat besar dan sampel yang diambil merupakan populasi yang bersifat homogen yaitu karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo yang memiliki rata-rata pendidikan dan masa kerja yang hampir sama. Dengan margin error sebanyak 10% maka dapat diketahui bahwa jumlah responden yang ditetapkan ialah berjumlah 71 responden karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama. Selanjutnya teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan memberikan Pernyataan atau Pertanyaan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk menjawab pertanyaan dalam kuisisioner. Kemudian Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Outlier, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) pada Uji Outer Model, dan pengujian Inner Model.

Berdasarkan teori dan kerangka konseptual diatas maka disusun suatu hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo

H₂ : Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo

H₃ : Diduga motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model (Validity dan Reliability)

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan variabel eksogen dengan indikator reflektif antara lain variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), serta variabel endogen yaitu Kepuasan Kerja (Y).

Model variabel Gaya Kepemimpinan dengan konstruk multidimensi merupakan variabel dengan pengukuran dari beberapa dimensi dengan pengukuran indikator melalui *second order*. Hubungan variabel dengan dimensi tersebut pada dasarnya merupakan hubungan yang secara regresi diukur dengan melihat nilai koefisien dan signifikansinya. Jadi dapat dilihat melalui nilai *inner weight* masing-masing dimensi. Berikut tabel path coefficients:

Tabel 3 Path Coefficients

| Variabel | Original Sampel (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Direktif -> Gaya Kepemimpinan | 0.346680 | 0.343924 | 0.04100 | 0.040100 | 8.645440 |
| Suportif -> Gaya Kepemimpinan | 0.368603 | 0.366579 | 0.032312 | 0.032312 | 11.047567 |
| Partisipatif-> Gaya Kepemimpinan | 0.265943 | 0.261961 | 0.026279 | 0.026279 | 10.119947 |
| Berorientasi pada prestasi-> Gaya Kepemimpinan | 0.306501 | 0.305466 | 0.029949 | 0.029949 | 10.234067 |

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel *inner weight* diatas menunjukkan bahwa keempat dimensi pada variabel Gaya Kepemimpinan memiliki validitas yang baik, hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* atau *coefficients* masing-masing dimensi tersebut lebih besar dari 0,5 dan nilai T-Statistiknya lebih besar dari 1,96 (pada $Z\alpha = 5\%$). Tampak

dari keempat konstruk (dimensi) nilai koefisien rata-rata hampir sama namun nilai tertinggi ada pada dimensi Suportif yaitu di kisaran 0,11, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dimensi tersebut memiliki peran yang lebih besar dalam mengukur nilai gaya kepemimpinan dibandingkan dengan ketiga dimensi lainnya, akan tetapi tidak terlalu besar juga perbedaan dari nilai koefisiennya.

Model pengukuran dalam penelitian ini dengan menggunakan indikator reflektif antara lain indikator dari dimensi variabel Gaya Kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif, Berorientasi pada Prestasi), variabel Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja serta variabel Kepuasan Kerja dimana seluruh indikator tersebut diukur secara *first order*. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu: pertama, *convergent validity*. *Convergent validity* yaitu indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap *item* pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup. Berikut tabel *outter loadings*:

Tabel 4 Outter Loadings

| Variabel | Factor Loading (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| X1.1.1 <- Direktif | 0.866366 | 0.863207 | 0.043632 | 0.043632 | 19.856127 |
| X1.1.2 <- Direktif | 0.805987 | 0.806204 | 0.041615 | 0.041615 | 19.367708 |
| X1.1.3 <- Direktif | 0.668161 | 0.660886 | 0.080227 | 0.080227 | 8.328384 |
| X1.2.1 <- Suportif | 0.785108 | 0.783779 | 0.050571 | 0.050571 | 15.524986 |
| X1.2.2 <- Suportif | 0.809837 | 0.807414 | 0.033756 | 0.033756 | 23.990941 |
| X1.2.3 <- Suportif | 0.650867 | 0.644437 | 0.083518 | 0.083518 | 7.793087 |
| X1.3.1 <- Partisipatif | 0.636634 | 0.621271 | 0.110146 | 0.110146 | 5.779899 |
| X1.3.2 <- Partisipatif | 0.789264 | 0.785025 | 0.049714 | 0.049714 | 15.876082 |
| X1.3.3 <- Partisipatif | 0.712408 | 0.710907 | 0.071363 | 0.071363 | 9.982929 |
| X1.4.1 <- Berorientasi Pada Prestasi | 0.573661 | 0.562485 | 0.101010 | 0.101010 | 5.679231 |
| X1.4.2 <- Berorientasi Pada Prestasi | 0.842374 | 0.845071 | 0.032401 | 0.032401 | 25.998035 |
| X1.4.3 <- Berorientasi Pada Prestasi | 0.766339 | 0.754650 | 0.073126 | 0.073126 | 10.479759 |
| X2.1 <- Lingkungan Kerja | 0.645998 | 0.645356 | 0.100910 | 0.100910 | 6.401692 |

| | | | | | |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| X2.2 <- Lingkungan Kerja | 0.687538 | 0.691229 | 0.069920 | 0.069920 | 9.833252 |
| X2.3 <- Lingkungan Kerja | 0.677241 | 0.666430 | 0.086814 | 0.086814 | 7.801072 |
| X2.4 <- Lingkungan Kerja | 0.709445 | 0.699788 | 0.083722 | 0.083722 | 8.473789 |
| X2.5 <- Lingkungan Kerja | 0.432327 | 0.413217 | 0.135438 | 0.135438 | 3.192065 |
| X3.1 <- Motivasi Kerja | 0.613501 | 0.606834 | 0.093628 | 0.093628 | 6.552542 |
| X3.2 <- Motivasi Kerja | 0.719871 | 0.714451 | 0.065008 | 0.065008 | 11.073583 |
| X3.3 <- Motivasi Kerja | 0.652423 | 0.659743 | 0.069248 | 0.069248 | 9.421581 |
| X3.4 <- Motivasi Kerja | 0.654681 | 0.649468 | 0.075266 | 0.075266 | 8.698185 |
| Y.1 <- Kepuasan Kerja | 0.844916 | 0.845066 | 0.032653 | 0.032653 | 25.875450 |
| Y.2 <- Kepuasan Kerja | 0.796075 | 0.797423 | 0.036959 | 0.036959 | 21.539320 |
| Y.3 <- Kepuasan Kerja | 0.677401 | 0.674545 | 0.050089 | 0.050089 | 13.524081 |
| Y.4 <- Kepuasan Kerja | 0.701026 | 0.710187 | 0.056508 | 0.056508 | 12.405758 |
| Y.5 <- Kepuasan Kerja | 0.383084 | 0.376218 | 0.101905 | 0.101905 | 3.759210 |

Berdasarkan pada tabel *outer loading* di atas, seluruh indikator reflektif pada masing-masing dimensi dari variabel Gaya Kepemimpinan (Direktif, Suportif, Partisipatif, dan Berorientasi pada Prestasi), variabel Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja serta variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai *factor loading (original sample)* lebih besar dari 0,50 dan atau signifikan (Nilai *T-Statistic* lebih dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96), dengan demikian hasil estimasi seluruh indikator reflektif pada penelitian ini dikatakan memenuhi *convergent validity* atau validitas baik.

Kedua, *Discriminant Validity* yaitu model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*. Berikut Tabel AVE:

Tabel 5 Nilai AVE

| Variabel | AVE |
|----------------------------|----------|
| Berorientasi Pada Prestasi | 0.541985 |
| Direktif | 0.615548 |
| Gaya Kepemimpinan | 0.333059 |
| Kepuasan Kerja | 0.488936 |

| | |
|------------------|----------|
| Lingkungan Kerja | 0.407779 |
| Motivasi Kerja | 0.437215 |
| Partisipatif | 0.511922 |
| Suportif | 0.565286 |

Hasil pengujian AVE untuk seluruh dimensi maupun variabel Gaya kepemimpinan, variabel Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja serta variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai AVE dibawah 0,5, sehingga dapat dikatakan secara keseluruhan konstruk (dimensi) dan variabel dalam penelitian ini validitasnya kurang baik.

Ketiga, *Compostie Relibility* indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Berikut tabel *composite reliability*:

Tabel 6 Nilai Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability |
|----------------------------|-----------------------|
| Berorientasi Pada Prestasi | 0.776098 |
| Direktif | 0.826076 |
| Gaya Kepemimpinan | 0.853024 |
| Kepuasan Kerja | 0.819186 |
| Lingkungan Kerja | 0.770451 |
| Motivasi Kerja | 0.755928 |
| Partisipatif | 0.757440 |
| Suportif | 0.794552 |

Hasil pengujian *composite reliability* seluruh dimensi maupun variabel Gaya kepemimpinan, variabel Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja serta variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai *composite reliability* diatas 0,7, sehingga dapat dikatakan secara keseluruhan konstruk (dimensi) dan variabel dalam penelitian ini sudah reliabel.

Uji Inner Model

Inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap

variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Berikut Tabel R-Square:

Tabel 7 R-Square

| Variabel | R-Square |
|-------------------|----------|
| Gaya Kepemimpinan | 0.695043 |
| Lingkungan Kerja | |
| Motivasi Kerja | |
| Kepuasan Kerja | |

Nilai $R^2 = 0,440455$ Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena Kinerja usaha yang dipengaruhi oleh variabel bebas antara lain, Kompetensi kewirausahaan, Strategi Kewirausahaan dan Modal Sosial. variabel sebesar 44,04 %. Sedangkan sisanya sebesar 55,96 % dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini (selain Variabel Kompetensi kewirausahaan, Strategi Kewirausahaan dan Modal Sosial).

Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk *alpha* 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$. Berikut tabel *path coefficient*:

Tabel 8 Path Coefficient

| Variabel | Path Coefficients (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics (O/STERR) |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja | 0.488785 | 0.482650 | 0.092595 | 0.092595 | 5.278732 |
| Lingkungan Kerja -> Kepuasan kerja | -0.022354 | -0.009753 | 0.087800 | 0.087800 | 0.254601 |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja | 0.432044 | 0.435778 | 0.076440 | 0.076440 | 5.652079 |

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima, dengan *path coefficients* sebesar 0,488785, dan nilai T-Statistic sebesar 5,278732 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5$ (5%) = 1,96, maka dapat dikatakan Signifikan

(positif). Kemudian Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja tidak dapat diterima, dengan *path coefficients* sebesar -0,022354 dan nilai T-Statistic sebesar 0,25601 lebih kecil dari nilai $Z\alpha = 0,5$ (5%) = 1,96, maka dapat dikatakan Tidak Signifikan (negatif). Selain itu Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dapat diterima, dengan *path coefficients* sebesar 0,432044 dan nilai T-Statistic sebesar 5,652979 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5$ (5%) = 1,96, maka dapat dikatakan Signifikan (positif).

Berdasarkan hasil diatas maka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo, yang berarti gaya kepemimpinan berkontribusi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Sebagaimana juga gaya kepemimpinan merupakan seni dari seorang pemimpin yang membuat pengikut atau karyawan untuk melaksanakan tujuan organisasi perusahaan secara cermat dengan arahan, petunjuk, serta prosedur yang diberikan. Selain itu sikap dan perilaku pemimpin yang tegas, perhatian, berintegritas, dan menjunjung nilai kebersamaan antar karyawan juga mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa proses mengabsolutkan peran pemimpin memerlukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang diperlukan oleh organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Paendong et al., (2019) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. Maka dapat disimpulkan bahwasanya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kemudian hasil penelitian mengenai lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Dengan hasil tersebut mengartikan bahwasanya variabel lingkungan kerja tidak dapat berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana juga lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan dapat beradaptasi, berinteraksi, dan melaksanakan perannya dalam mewujudkan tujuan organisasi perusahaan. Akan tetapi dari hasil pengujian yang telah dilakukan pada karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama menggambarkan bahwa semakin tidak baik lingkungan kerja, maka tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Fadli, 2020) bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Modern Plasindo Mutiara. Maka dapat diketahui bahwasanya lingkungan kerja yang kurang baik tidak akan bisa mempengaruhi kepuasan kerja diantara karyawan karena sejatinya fasilitas dan teknologi yang memampuni membuat karyawan bersikap individualisme dan meninggalkan asas kekeluargaan yang telah terbangun sejak berdirinya organisasi perusahaan

Selain itu hasil penelitian mengenai motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Sebagaimana juga Motivasi kerja merupakan penyampaian dorongan atau pendayaggerakkan kegairahan kerja kepada karyawan untuk mewujudkan tujuan dan melaksanakan peran dan tugas dengan baik. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Parimita et al. (2018) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tridaya Eramina Bahari. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi kerja memiliki kontribusi yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik motivasi kerja yang disampaikan juga akan meningkatkan kepuasan dalam bekerja diantara karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: *Pertama*, Gaya Kepemimpinan memiliki hasil positif dan signifikan atau gaya kepemimpinan kontribusi yang baik bagi kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan yang diabsolutkan, maka dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. *Kedua*, Lingkungan kerja memiliki hasil negatif dan berpengaruh tidak signifikan atau lingkungan kerja tidak memiliki kontribusi yang baik bagi kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Sidoarjo. Dengan semakin tidak baiknya lingkungan kerja, maka tidak memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. *Ketiga*, Motivasi Kerja memiliki hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Dengan semakin tinggi motivasi kerja, maka dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kemudian Dapat dikemukakan beberapa saran yang diharap dapat bermanfaat sebagai berikut: *Pertama*, Kepada perusahaan diharapkan dapat mempertahankan perhatian, pengawasan serta penghargaan yang lebih baik terhadap karyawan, agar memberikan kepuasan kerja yang optimal. *Kedua*, Kepada peneliti selanjutnya, diharapkan untuk dapat mempertajam jumlah sampel dan menambah varian variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja karyawan merupakan peran yang krusial bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). *Riau: Zanafa Publishing.*

Fadli, A. (2020). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan

Kerja Karyawan Pada PT Modern Plasindo Mutiara. *Jurnal Abdi Ilmu*, 13(1), 131-141.

Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia (revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Lumentut, M. D. S., & Dotulong, L. O. H. (2015). Pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1).

Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan 14, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Novianto, D., & Yuniati, T. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Galang Kreasi Sempurna. *Jurnal ZIlmu Dan Riset Manajemen*, 4(6), 1-16.

Paendong, J., Sentosa, E., & Sarpan. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 33-49.

Parimita, W., Khoiriyah, S., & Handaru, A. W. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt Tridaya Eramina Bahari. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(1), 125-144. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.009.1.09>

Putra, I., & Ardana, K. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5).

Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. *The Business & Management Review*, 3(2), 22.

Sujati, Y. G. G. (2018). *Kepuasan Kerja: Arti Penting, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi, dan Implikasinya bagi Organisasi*. Undergraduate Thesis. Sanata Dharma University.

Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keenam. Jakarta: Pranada Media Group.

Zinni, Z., Siregar, D. R., & Simanjuntak, D. C. Y. (2021). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Iii Kebun Rambutan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(2), 667-689.