

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
PADA PT. MODE FASHION MEDAN**

**TESIS**

**ARMANSYAH RITONGA**  
**NPM : 1820030082**

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. MODE FASHION MEDAN**

**ARMANSYAH RITONGA  
1820030082**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui oleh kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Mode Fashion Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh berjumlah 107 orang karyawan PT. Mode Fashion Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,005 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,832 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5,320 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,001 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,493 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,240 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,685 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Serta secara tidak langsung Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,011 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,455 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,009 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,639 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).

**Kata Kunci : Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Kinerja**

*ABSTRACT*

*THE INFLUENCE OF THE WORK ENVIRONMENT AND LEADERSHIP ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT  
PT. MODE FASHION MEDAN*

*ARMANSYAH RITONGA*

*1820030082*

*The purpose of this study was to examine and analyze the effect of work environment and leadership on employee performance through job satisfaction at PT. Fashion Fashion Medan directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were all employees of PT. Medan Fashion. The sample in this study used a saturated sample of 107 employees of PT. Medan Fashion. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach using statistical analysis by using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study indicate that the work environment directly has a significant effect on employee performance where the probability value obtained is  $0.005 < 0.05$ , and  $t\_count$  is greater than  $t\_table$  ( $2.832 > 1.96$ ) so that  $H_0$  is rejected ( $H_a$  is accepted). Leadership has a significant effect on employee performance where the probability value obtained is  $0.000 < 0.05$ , and  $t\_count$  is greater than  $t\_table$  ( $5.320 > 1.96$ ) so that  $H_0$  is rejected ( $H_a$  is accepted). Job satisfaction has a significant effect on employee performance where the probability value obtained is  $0.001 < 0.05$  and  $t\_count$  is greater than  $t\_table$  ( $3.493 > 1.96$ ) so that  $H_0$  is rejected ( $H_a$  is accepted). The work environment has a significant effect on employee job satisfaction where the probability value obtained is  $0.000 < 0.05$ , and  $t\_count$  is greater than  $t\_table$  ( $4.240 > 1.96$ ) so that  $H_0$  is rejected ( $H_a$  is accepted). Leadership has a significant effect on employee job satisfaction where the probability value obtained is  $0.000 < 0.05$ , and  $t\_count$  is greater than  $t\_table$  ( $3.685 > 1.96$ ) so that  $H_0$  is rejected ( $H_a$  is accepted). And indirectly the work environment has a significant effect on performance through employee job satisfaction where the probability value obtained is  $0.011 < 0.05$ , and  $t\_count$  is greater than  $t\_table$  ( $2,455 > 1.96$ ) so that  $H_0$  is rejected ( $H_a$  is accepted). Leadership has a significant effect on performance through employee job satisfaction at PT. Medan Fashion Mode where the probability value obtained is  $0.009 < 0.05$ , and  $t\_count$  is greater than  $t\_table$  ( $2,639 > 1.96$ ) so that  $H_0$  is rejected ( $H_a$  is accepted)*

*Keywords: Work Environment, Leadership Job Satisfaction and Performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Mode Fashion Medan”**.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis.

penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa kedua orang tua saya ayahanda Hilman Syah Ritonga dan ibunda Almh. Listi Hannum Hasbuan yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Serta kepada istri saya Drg. Nurhasanah yang telah mendukung penulis selama di perkuliahan maupun dalam penyusunan tesis ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H. M.Hum, selaku direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Hazmanan Khair Pasaribu S.E., Ph.D ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu S.E., M.Si. selaku sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Ibu Dr. Leylia Khairani, M.Si selaku dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
7. Bapak Assoc. Prof. Fahrizal Zulkarnaun, S.T., M.Sc., Ph.D selaku penguji I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
8. Bapak Assoc. Prof. Dr. Drs. Syahril Efenndi, M.Si, MA., MH., M.PSi selaku penguji II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
9. Bapak Dr. Bahril Datuk, S.E., M.M., QIA selaku penguji III tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
10. Seluruh Dosen di program studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.
11. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr.Wb*

Medan, Oktober 2021

Penulis

**ARMANSYAH RITONGA**  
**NPM:1820030082**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
 <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
 <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	10
2.1.1.2 Penilaian Kinerja .....	11
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja.....	12
2.1.1.4 Indikator-indikator Kinerja.....	14
2.1.2 Lingkungan Kerja.....	16
2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja.....	16
2.1.2.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja .....	17
2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja .....	19
2.1.2.4 Indikator-indikator Lingkungan Kerja .....	21
2.1.3 Kepemimpinan .....	23

2.1.3.1	Pengertian Kepemimpinan .....	23
2.1.3.2	Manfaat Dan Tujuan Kepemimpinan .....	23
2.1.3.3	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	25
2.1.3.4	Indikator-indikator Kepemimpinan .....	26
2.1.4	Kepuasan Kerja .....	29
2.1.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja .....	29
2.1.4.2	Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja .....	30
2.1.4.3	Jenis Jenis Kepuasan Kerja.....	31
2.1.4.4	Indikator-indikator Kepuasan Kerja .....	34
2.2	Kerangka Konseptual .....	37
2.3	Hipotesis Penelitian .....	47

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

3.1	Pendekatan Penelitian .....	45
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
3.3	Populasi dan Sampel .....	46
3.4	Defenisi Operasional .....	47
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6	Teknik Analisis Data .....	42

### **BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Hasil Penelitian .....	72
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian .....	72
4.1.2	Karakteristik Responden .....	73
4.1.3	Jawaban Responden .....	75
4.1.4	Analisis Inner Model.....	82
4.1.5	Pengujian Hipotesis .....	85
4.2	Pembahasan.....	93

### **BAB 5 PENUTUP**

5.1	Kesimpulan .....	102
5.2	Saran.....	103

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Hasil Angket Kuesioner Yang Dilakukan Pada Karyawan PT. Mode Fashion Medan .....	5
Tabel 3.1 Waktu penelitian .....	60
Tabel 3.2 Indikator Kinerja .....	62
Tabel 3.3 Indikator Lingkungan Kerja.....	62
Tabel 3.4 IndikatorKepemimpinan .....	63
Tabel 3.5 Indikator Kepuasan Kerja .....	63
Tabel 3.6 Skala Likret .....	64
Tabel 4.1 Skala Likert .....	73
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	75
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	76
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja.....	77
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Lingkungan Kerja .....	78
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kepemimpinan .....	79
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja.....	80
Tabel 4.9 Hasil AVE ( <i>Average Variant Extracted</i> ) .....	83
Tabel 4.10 Hasil Uji Reabilitas .....	86
Tabel 4.11 Nilai <i>F-Square</i> .....	87
Tabel 4.12 Nilai <i>R-Square</i> .....	88
Tabel 4.13 <i>Path Coefficient</i> .....	90
Tabel 4.14 <i>Path Coefficient</i> .....	91

## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	57
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	65
Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural Terhadap Kinerja.....	69
Gambar 4.1 <i>Path Coefficient</i> .....	89

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Karyawan merupakan bagian dari aset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi. Hasil kerja karyawan dapat di lihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Hasil kerja karyawan dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama dapat dilihat pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Fachrezei & Khair, 2020)

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Jufrizen, 2017).

Dalam hal meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan lingkungan kerja dalam bekerja merupakan salah satu faktor yang paling penting

dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut. Dimana lingkungan kerja faktor utama yang bersumber dari diri karyawan sendiri (Rakhmawan et al., 2016).

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Sutrisno, 2015)

Lingkungan kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kesan yang nyaman akan lingkungan kerja dapat mengurangi rasa kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan motivasi dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, ketidaknyamanan dari lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan bisa berakibat fatal yaitu menurunnya motivasi kerja karyawan itu sendiri dan menghasilkan ketidakpuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja (Aruan & Fakhri, 2015)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rakhmawan et al., 2016) dan (Sari, 2012) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain lingkungan kerja, kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan

pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Jufrizen, 2017).

Selain itu kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas – tugasnya (Arianty, 2015).

Melihat pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja maka diperlukan pimpinan – pimpinan yang benar – benar dapat menjalankan fungsinya dengan tepat agar semua pihak yang ada didalam sebuah organisasi/perusahaan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kinerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat kinerja suatu organisasi (Handoko, 2013).

Berdasarkan hasilpenelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gede & Piartini, 2018) (Dudung & Reni, 2012) dan (Warsidi, 2011) kepemimpinan mampu memberikan dorongan dan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Seorang karyawan yang memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaannya, akan mempertahankan prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, cepat atau lambat tidak akan dapat diandalkan, kemangkiran, dan berprestasi buruk (Aruan & Fakhri, 2015)

”Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya (Suwatno & Priansa, 2011)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Makaluas & Sumampouw, 2017) Dan (Zahra & Hidayat, 2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Demikian pula halnya dengan PT. Mode Fashion Medan sangat memperhatikan kinerja para karyawannya. Perusahaan yang bergerak di bidang penjualan fashion yang memiliki omset pertahunnya kurang lebih sebesar 5 M, oleh sebab itu PT. Mode Fashion Medan sangat berharap agar kinerja karyawannya mampu mendukung pencapaian target penjualan perusahaan, namun berdasarkan survey awal penulis lakukan terdapat beberapa fenomena masalah yang dijadikan sebagai dasar penelitian ini. Terkait dengan kinerja karyawan dimana adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan selain itu adanya beberapa karyawan yang

tidak mengetahui tentang pekerjaan yang dilakukannya hal ini dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang masih kebingungan dengan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.1 Hasil Angket Kuesioner Yang Dilakukan Pada Karyawan PT. Mode Fashion Medan**

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total
		F	%	F	%	
1	Paham dengan prosedur pekerjaan	7	35	13	65	20
2	Kebingungan dalam melakukan pekerjaan	6	30	14	70	20
3	Siklus udara yang baik dalam ruang kerja	5	75	15	75	20
4	Mendapat arahan secara langsung dari atasan mengenai pekerjaan	3	15	17	85	20

**Sumber : (Hasil Kuesioner, 2021)**

Berdasarkan tabel 12.1 di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Mode fashion cenderung kurang baik, hal ini dilihat dari persentase sikap/tanggung jawab yg ditunjukkan para pekerja yg lebih besar tidak memahami dibanding yang memahami.

Sedangkan dari segi lingkungan kerja permasalahan permasalahan dapat dilihat dari terdapat pada kurang baiknya siklus udara yang masuk ketempat bekerja karyawan hal ini sering dihadapi oleh karyawan yang berada digudang sehingga banyak karyawan yang merasa kepanasan disaat bekerja akibat siklus udara yang kurang baik, hal ini akan menyebabkan kurangnya semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan tersebut dapat menurun.

Adapun masalah kepemimpinan pada PT. Mode Fashion Medan adalah seringkali ada perbedaan arahan yang diberikan setiap pemimpin kepada

karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan sering kebingungan dalam melakukan pekerjaan serta kesalahan pemahaman antara pimpinan dengan karyawan. Selanjutnya permasalahan tentang kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan adalah terdapat pada pimpinan sering merespon kurang baik terhadap hasil kerja karyawan dimana hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan kurang baik atau kurang bagus dimata pimpinan sehingga karyawan tersebut melakukan pekerjaan ulang.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Mode Fashion Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada PT. Mode Fasion Medan yang telah dijelaskan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan tidak sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kurang baiknya lingkungan kerja yang dihadapi oleh karyawan.
3. Seringnya ada perbedaan arahan yang diberikan setiap pemimpin kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan.
4. Adanya beberapa karyawan yang kurang puas atas hasil kerjanya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas terlihat bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja adalah masalah utama yang mempengaruhi kinerja, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah lingkungan kerja yang diukur dengan lingkungan kerja fisik, kepemimpinan yang diukur dengan arahan dan motivasi secara langsung pimpinan terhadap karyawan, kepuasan kerja diukur dengan hasil kerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja yang diukur dengan kemampuan karyawan dengan subjek PT. Mode Fashion Medan serta sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebagian karyawan PT. Mode Fashion Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan ?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan ?

5. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan ?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan ?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

- 1) Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 2) Bagi program studi Magister Manajemen, memberikan masukan kepada program studi dalam rangka meningkatkan kualitas perkuliahan
- 3) Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Mode Fashion Medan.

### 3. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Menurut (Mangkuprawira, 2014) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Selanjutnya menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Nooralizad et al., 2011) “Kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relavan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut (Susanto, 2017) menyebutkan bahwa kinerja pegawai (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama

#### **2.1.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Menurut (Dessker, 2015) mengatakan bahwa penilaian kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*),

sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Selanjutnya menurut (Gomes, 2012) “Suatu cara mengukur kontribusi kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut (Winardi, 2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Menurut (Mangkuprawira, 2014) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor Personal

Faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,

2. Faktor Kepemimpinan

Meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,

3. Faktor Tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.

4. Faktor Sistem

Meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor Kontekstual

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selanjutnya menurut (Dharma, 2014) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan.

2. Pelatihan.

Suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menggunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan.

3. Tingkat motivasi kerja.

Motivasi kerja adalah dayaenergy yang membara, mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.

4. Kemampuan, kepribadian dan minat.

Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara.

5. Pendidikan.

Suatu proses, teknik dan metode belajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan setandar yang telah ditetapkan sebelumnya

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitasa

output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif

Komponen indikator kinerja karyawan menurut (Lazer & Wikstrom, 2016) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan teknis

- 1) Ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan.
- 2) Kemampuan menggunakan metode.
- 3) Teknik kerja yang di gunakan karyawan.
- 4) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
- 5) Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis
- 6) Pelatihan yang diperoleh karyawan.

2. Kemampuan konseptual

- 1) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
- 2) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
- 3) Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan interpersonal

- 1) kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 2) memotivasi karyawan.
- 3) melakukan negosiasi.
- 4) Pekerjaan yang dihasilkan karyawan

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2014) menyatakan yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama.

Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut (Mangkunegara, 2014) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Lingkungan yang menyenangkan dan memberikan kinerja yang maksimal bagi karyawan. Karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut (Nitisemito, 2017) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan kepada karyawan

Selanjutnya menurut (Schultz & Schultz, 2010) lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Menurut (Sedarmayanti, 2016) mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

### **2.1.3.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja didalam perusahaan/instansi sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut (Siagian, 2014) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu :

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

- 1) Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- 2) Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- 3) Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- 4) Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
- 5) Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

#### **2. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2016) secara garis besar terbagi menjadi 2 (dua) yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik :

#### 1. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam 2 (dua) kategori, yakni :

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

#### 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan". Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja

yang tidak bisa diabaikan. Adapun macam-macam dan bentuk dari lingkungan kerja non fisik meliputi :

- 1) Hubungan kerja antara bawahan dengan atasan.
- 2) Hubungan antar pegawai.
- 3) Tata kerja dan kemampuan menyesuaikan diri yang baik

### **2.1.2.3 Faktor-faktor Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal dan mendorong semangat mereka. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan menurut (Siagian, 2014) adalah sebagai berikut :

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lega
3. Ventilasi pertukaran udara
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
5. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

Sedangkan menurut (Afandi, 2016) untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan :

1. Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang paling penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alatalat yang memiliki suara yang sangat keras, seperti mesin ketik, pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

#### **2.1.2.4 Indikator-indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan yang nyaman akan membawa dampak yang positif bagi kinerja karyawan tersebut. Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja fisik menurut pendapat (Sedarmayanti, 2016) terbagi menjadi 5 indikator yakni :

1. Penerangan atau cahaya ditempat

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan melambat sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2. Sirkulasi udara ditempat kerja.

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3. Kebisingan ditempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan disekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

#### 5. Keamanan ditempat kerja

Dalam upaya menjaga tempat dan kondisi dilingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM)

Sedangkan Menurut (Afandi, 2016) indikator lingkungan kerja sebagai berikut : indikator :

1. Lampu penerangan tempat kerja
2. Jendela tempat kerja
3. Tata warna
4. Dekorasi
5. Bunyi music
6. Bunyi mesin pabrik, bengkel
7. Suhu udara
8. Kelembaban udara

### **2.1.3 Kepemimpinan**

### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut (Rivai, 2014) kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Sekanjutnya menurut (Sutrisno, 2015) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

### **2.1.3.2 Manfaat Dan Tujuan Kepemimpinan**

Sudah seharusnya bila kepemimpinan di dalam organisasi memberikan tujuan dan manfaat organisasi. Organisasi berhak mendapatkan yang telah diperbuat seorang pemimpin dengan kepemimpinannya. Karena pemimpin adalah tokoh sentral, maka pemimpin menjadi pusat perhatian. Untuk itu, seluruh pihak akan berhadapan penuh kepada pemimpinnya untuk member hasil maksimal.

Menurut (Timotius, 2016), tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepastian arah dan tujuan

Pemimpin sebagai sosok yang paling bertanggung jawab untuk menentukan arah dan tujuan yang paling tepat untuk dijalankan. Keputusan yang diambil sekarang, akan menentukan hasil pada saat sekarang dan dimasa yang akan datang.

## 2. Kebanggaan

Berada satu tempat kerja dengan seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan dengan baik, menjadi satu kebanggaan tersendiri bagi bawahan. Walaupun pihak-pihak lain mencela dan membenci. Setiap kepemimpinan bisa berhasil pada waktu dan tempat yang tepat. Sekarang tergantung bagaimana seorang pemimpin menerapkannya

## 3. Kepercayaan

Kepemimpinan hendaknya bisa member kepercayaan kepada semua pihak. Bahwa apa yang telah diperbuat pemimpin adalah benar. Kepercayaan akan didapatkan seorang pemimpin bila pekerjaannya memberikan hasil yang nyata.

Selain itu menurut (Rumanti, 2015) tujuan kepemimpinan terbagi menjadi dua yaitu:

1. Interaksi kelompok yang konsisten
2. Menyelesaikan persoalan

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut (Davis et al., 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan

Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

2. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial

Kepemimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.

4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Menurut (Sutikno, 2014) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah :

1. Keahlian dan pengetahuan..

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud di sini adalah latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seseorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-

tugas kepemimpinan yang terjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan keterampilannya dalam memimpin.

2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.

Tiap organisasi atau lembaga yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menurut cara-cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis lembaga memerlukan sikap dan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin.

Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak, dan kepribadiannya. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin, akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalin kepemimpinannya.

4. Sifat-sifat kepribadian pengikut.

Point ini berkaitan dengan sifat-sifat pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan menjalankan perintah dan tugas-tugas yang diberikan pemimpin.

#### **2.1.3.4 Indikator-indikator Kepemimpinan**

Menurut (Handoko, 2013) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut

1. Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pegawai mencakup pelaksanaan fungsi-fungsidasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2. Kebutuhan

Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6. Kreatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan.

Selanjutnya menurut (Thoha, 2013) beberapa indikator kepemimpinan yaitu:

1. Eksekutif.

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seseorang manajer mempergunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara individu, dan berkeinginan mempergunakan tim dalam manajemen.

2. Pecinta pengembangan.

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas –tugas pekerjaan. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.

3. Otokratis.

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

4. Birokrat.

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini sangat

tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dicerminkan oleh karyawan baik didalam maupun diluar pekerjaan. Sikap tersebut seperti kedisiplinan dan prestasi dalam melaksanakan pekerjaan

Menurut (Hasibuan, 2016) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan menurut (Isyandi, 2017) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2015) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut (Yulianita, 2017) “kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi”.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2016) adalah :

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Faktor-faktor kepuasan karyawan menurut (Isyandi, 2017) yaitu:

1. Pergantian pegawai

Kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan tinggi rendahnya tingkat pergantian karyawan begitu pula sebaliknya karyawan yang kurang puas biasanya pergantian akan tinggi.

2. Ketidakhadiran

Karyawan yang kurang puas cenderung ketidakhadirannya tinggi dan ketidakhadirannya yang tidak jelas

### 3. Usia

Cenderung karyawan yang lebih tua merasa puas dari pada karyawan yang berumur yang lebih muda hal ini disebabkan karena karyawan yang berumur lebih tua akan berpengalaman dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya, sementara karyawan yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang baik mengenai dunia kerjanya sehingga apabila terdapat kesenjangan dapat menyebabbbkan mereka tidak puas.

### 4. Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dari pekerjaan ini lebih menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan juga mempunyai penghasilan yang lebih baik dan sebaliknya.

### 5. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena besar kecilny organisasi berhubungan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

#### **2.1.4.3 Jenis-jenis Kepuasan Kerja**

Sementara itu, (Luthans, 2016) membagi kepuasan kerja ke dalam lima aspek. Aspek - aspek tersebut adalah:

#### 1. Kepuasan terhadap pekerjaan

Aspek ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan

memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

## 2. Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

## 3. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.

## 4. Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

## 5. Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

Menurut (Hasibuan, 2016) kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

### 1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

## 2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar

## 3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

### **2.1.4.4 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Sedangkan Menurut

(Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absensi) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi

menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sedangkan indikator-indikator kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2016) antara lain

##### 1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaannya dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

##### 2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

##### 3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

##### 4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

#### 5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

#### 6. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan terhadap perusahaan agar mereka merasa puas.

#### 7. Kompensasi Tidak Langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, fikiran serta prestasi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan

#### 8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

### **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau

teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

### **2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap karyawan perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan karyawan tentu akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi karyawan menyebabkan karyawan bekerja dalam suasana yang kurang tenang, sehingga akan dapat mempertinggi tingkat kesalahan yang mereka lakukan.

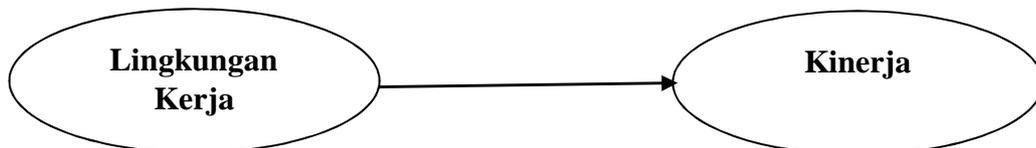
Lingkungan yang menyenangkan dan memberikan kinerja yang maksimal bagi karyawan. Karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut (Sunyoto, 2013) lingkungan kerja adalah: “segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain”.

Lingkungan kerja merupakan sarana penunjang kelancaran proses kerja, dimana kenyamanan dan keselamatan dalam bekerja juga sangat diperhitungkan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi para pegawai sehingga dapat mendukung kinerja pegawai dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Lingkungan kerja juga merupakan serangkaian kondisi

atau keadaan lingkungan kerja dari suatu instansi yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut (Sinambela & Tanjung, 2018)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rakhmawan et al., 2016) dan (Sari, 2012) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut (Sahlan, 2015) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1 Paradigma Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

### **2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

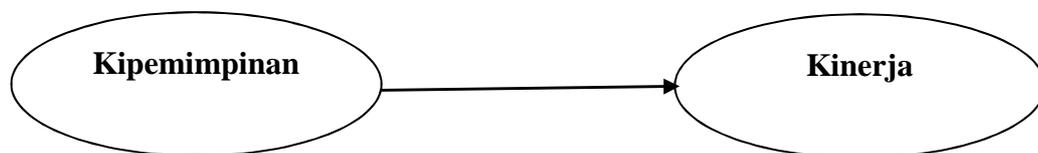
Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi seluruh sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, semakin berkualitas pemimpin perusahaan, maka disiplin karyawan akan semakin membaik.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sehingga, sangat diperlukan teladan dari seorang pemimpin yang nantinya menjadi panutan bawahannya (Handoko, 2013)

Penerapan pola kepemimpinan yang tepat melalui perannya sebagai inspirational motivation yang mampu menciptakan visi yang selanjutnya disosialisasikan pada karyawannya dengan didukung oleh sifat kepemimpinan

yang meliputi integrity, innovation, impression manajemen, individual consideration, intellectual stimulation dan trust, dan motivasi karyawan dalam bekerja yang didominasi oleh hubungan sosial atau interpersonal dalam organisasi dan dimensi fisik, secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dalam arah positif. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang kuat, maka akan semakin baik pula pencapaian kinerja karyawan (Muiza, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gede & Piartini, 2018) (Dudung & Reni, 2012) dan (Warsidi, 2011) kepemimpinan mampu memberikan dorongan dan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.



**Gambar 2.2 Paradigma Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaan. Menurut (Hasibuan, 2010) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua

aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Makaluas & Sumampouw, 2017) Dan (Zahra & Hidayat, 2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



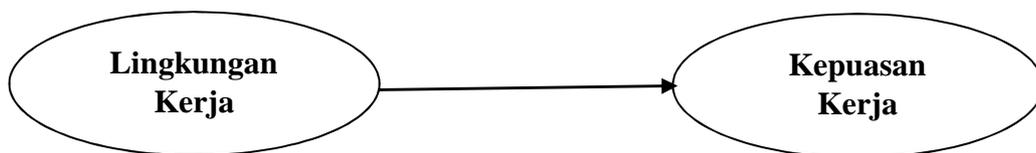
**Gambar 2.3 Paradigma Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

#### **2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Kesan yang nyaman akan lingkungan kerja dapat mengurangi rasa kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan motivasi dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, ketidaknyamanan dari lingkungan kerja yang dialami oleh karyawan bisa berakibat fatal yaitu menurunnya motivasi kerja karyawan itu sendiri dan menghasilkan ketidakpuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.

Menurut (Sedarmayanti, 2016) mengatakan bahwa “lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Aruan & Fakhri, 2015) dan (Sitinjak, 2018) menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.



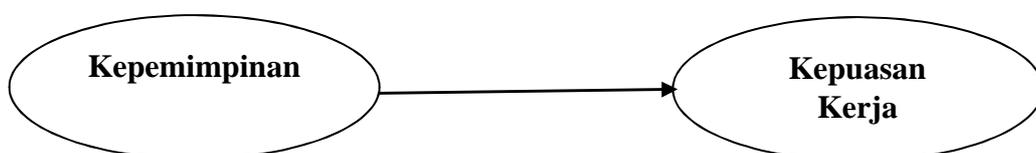
**Gambar 2.4 Paradigma Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

### 2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini (Robbins, 2012)

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Semakin baik kepemimpinan dimana pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan akan merasa puas.

Hasil penelitian terdahulu yaitu, penelitian (Andri et al. 2011), (Bushra Fatima et al, 2011), (Rehman et al, 2012) dan (Suprpta, 2015) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

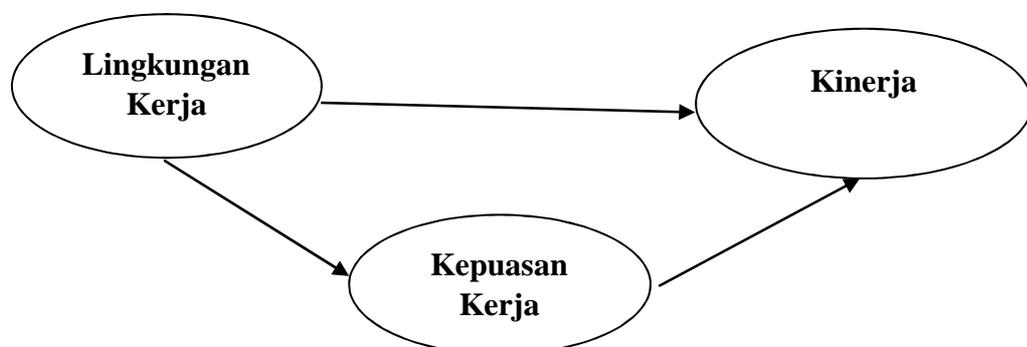


## **Gambar 2.5 Paradigma Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Sutrisno, 2015).

Lingkungan kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan karyawan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kesan yang nyaman akan lingkungan kerja dapat mengurangi rasa kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan motivasi dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja untuk lebih giat.

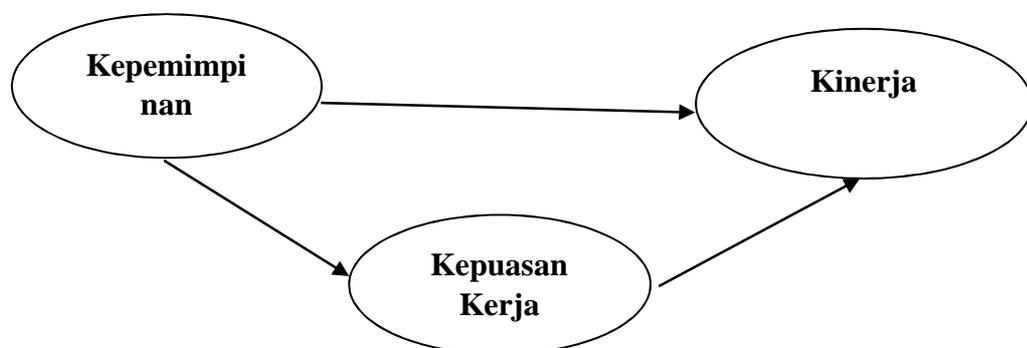


**Gambar 2.6 Paradigma Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

### 2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

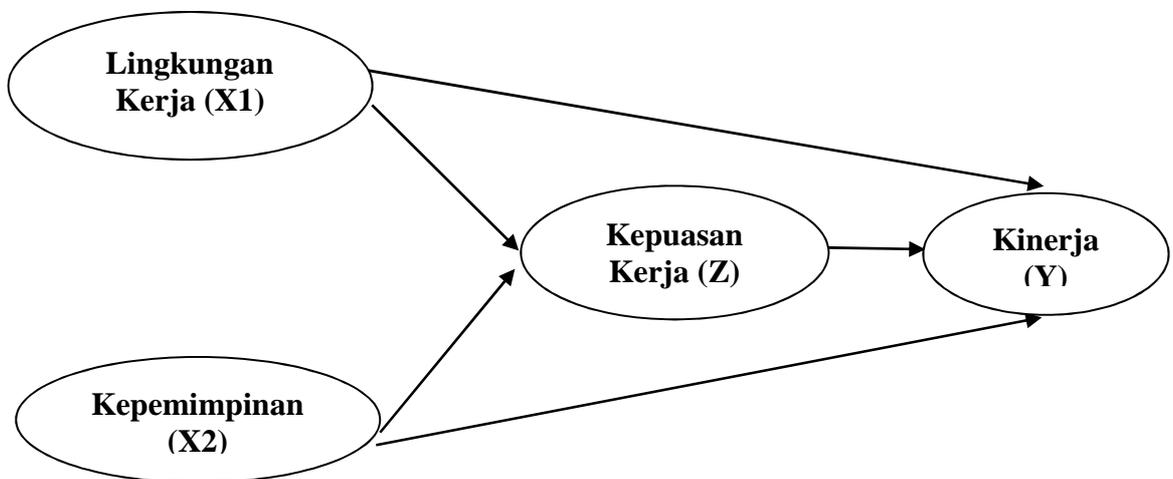
Kepemimpinan bersumber pada kekuasaan dalam satu kelompok atau organisasi. Dengan perkataan lain, orang atau orang-orang yang memiliki akses terhadap sumber kekuasaan dalam suatu kelompok atau organisasi tertentu akan mengendalikan atau memimpin kelompok atau organisasi itu.

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi paling sulit untuk dipahami. Pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan yang dibutuhkan dalam memotivasi para anggota organisasi untuk terus menerus belajar. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Semakin baik kepemimpinan dimana pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif.



**Gambar 2.7 Paradigma Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Gambar 2.8 Kerangka Konseptual

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
5. kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan.
7. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Mode Fashion Medan.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat.

Menurut (Sugiyono, 2018) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih.

Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

## 32 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Mode Fashion Medan Jln. Laksana No. 68 ABC Medan

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Desember 2020 sampai dengan Mei 2021. Untuk rincian pelaksanaan penelitiandapat di liat pada tabel berikut :

**Tabel 3.1 Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Mei 2021				Juli 2021				Juli 2021				Agustus 2021				September 2021				Oktober 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul				■																				
2	Pra Riset					■	■	■	■																
3	Penyusunan Proposal								■	■	■	■	■												
4	Seminar Proposal												■												
5	Pengumpulan data												■	■	■	■	■								
6	Penulisan laporan														■	■	■	■	■						
7	Seminar Hasil																		■	■					
8	Penyelesaian laporan																				■	■			
9	Sidang meja hijau																					■	■		

## 3.3 Populasi dan Sampel

### 3.3.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat pada PT. Mode Fashion Medan yang berjumlah 107 orang.

### 3.3.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 107 orang.

### 3.4 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

#### 1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

**Tabel 3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator	No Item
1	Kualitas kerja	1,2
2	Kuantitas kerja	3,4
3	Dapat tidaknya diandalkan	5,6
4	Sikap	7,8

Sumber: (Mangkunegara, 2014)

#### 2. Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>)

Lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut

berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

**Tabel 3.3 Indikator Lingkungan Kerja**

No	Indikator	No Item
1	Penerangan atau cahaya ditempat	1,2
2	Sirkulasi udara ditempat kerja	3,4
3	Kebisingan ditempat kerja	5,6
4	Bau tidak sedap di tempat kerja	7,8
5	Keamanan ditempat kerja	9,10

Sumber: (Sedarmayanti, 2016)

### 3. Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan, ini artinya individu tidak harus menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang. Peran pemimpin formal dalam mencapai keberhasilan organisasi.

**Tabel 3.4 Indikator Kepemimpinan**

No	Indikator	No Item
1	Kemampuan	1,2
2	Kebutuhan	3,4
3	Kecerdasan	5,6
4	Ketegasan	7,8
5	Kepercayaan	9,10
6	Kreatif	11,12

Sumber: (Handoko, 2013)

### 4. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dapat menyenangkan seseorang dalam bekerja atau yang dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan.

**Tabel 3.5 Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator	No Item
1	<i>Turnover</i>	1,2
2	Tingkat ketidakhadiran	3,4
3	Umur	5,6
4	Tingkat pekerjaan	7,8
5	Ukuran organisasi perusahaan	9,10

**Sumber:** (Mangkunegara, 2014)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2

5	STS	Sangat Tidak Setuju	1
---	-----	---------------------	---

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam pengujian validitas dan reabilitas peneliti menggunakan aplikasi PLS dengan menggunakan analisa outer model

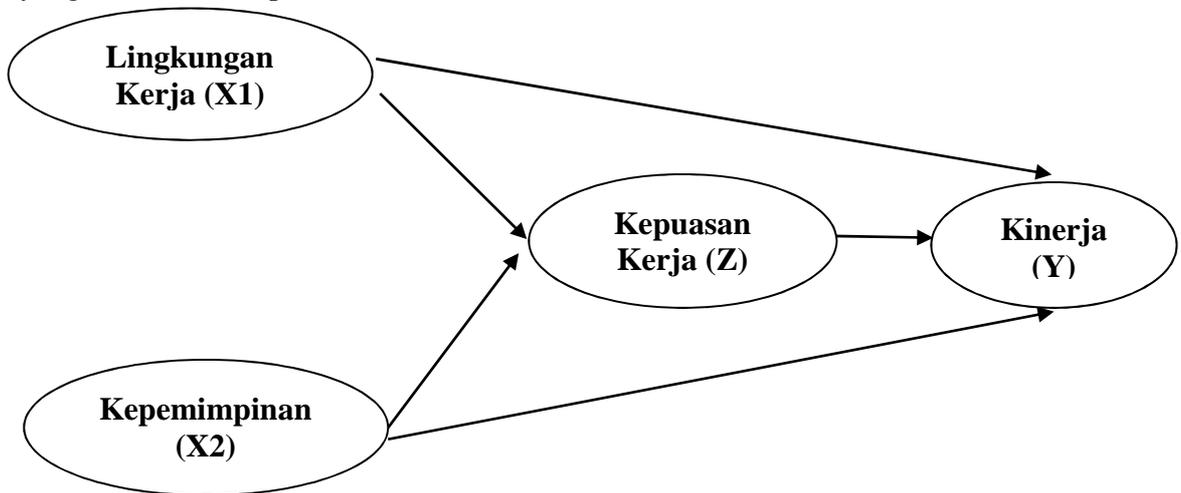
### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latari, 2015) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah

residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



**Gambar 3.1 Model Struktural PLS**

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (convergent validity); (b) realibilitas dan validitas konstruk (construct reliability and validity); dan (c) validitas diskriminan (discriminant validity) serta analisis model struktural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.

Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (Partial Least Square) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisa outer model**

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. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar 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 reflektif 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.

2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).
3. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

### 3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis 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, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan

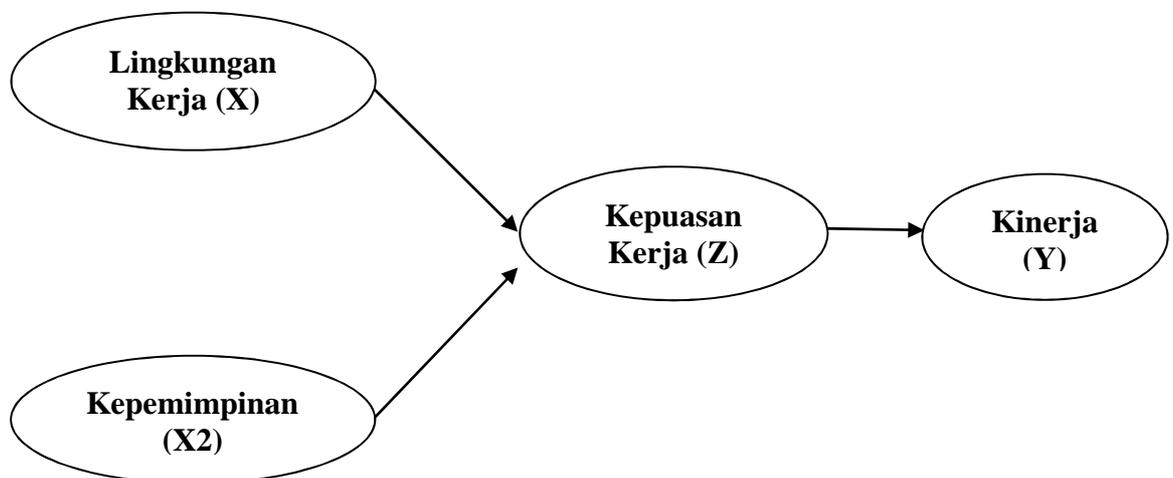
(*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Dalam pengujian hipotesis 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 hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

### **3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural**

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya. Secara lengkap model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural Terhadap Kinerja**

Adapun persamaan yang dibangun dari diagram alur diatas adalah persamaan inner model (model struktural), menyatakan hubungan kausalitas untuk menguji hipotesis. Model persamaan struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \zeta$$

$$\eta_2 = \beta_1\xi_3 + \beta_1\xi_4 + \zeta$$

keterangan :

$\eta_1$  = Eta, konstruk laten endogen (Kepuasan Kerja)

$\eta_2$  = Eta, konstruk laten endogen (Kinerja)

$\gamma_1$  = Gamma, koefisien pengaruh konstruk eksogen terhadap endogen  
(lingkungan kerja)

$\gamma_2$  = Gamma, koefisien pengaruh konstruk eksogen terhadap endogen  
(kepemimpinan)

$\xi_1$  = Ksi, konstruk latent eksogen (lingkungan kerja)

$\xi_2$  = Ksi, konstruk latent eksogen (kepemimpinan)

$\xi_3$  = Ksi, konstruk latent endogen (Kepuasan Kerja)

$\xi_4$  = Ksi, konstruk latent endogen (Kinerja)

$\beta_1$  = Beta, koefisien pengaruh konstruk endogen (Kepuasan Kerja) terhadap endogen (Kinerja)

$\zeta$  = Zeta, pengaruh faktor lain terhadap variabel endogen (Kinerja)

### 3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latari, 2015).

#### 1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstrukkonstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square ( $r^2$ ) digunakan

untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latari, 2015).

## 2. *Q-Square Test*

*Q-square test* dalam PLS digunakan untuk predictive relevancy dalam model konstruktif. Pada penilaian goodness of fit bisa diketahui melalui nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, di mana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pendekatan ini menggunakan rumus sebagai berikut (Ghozali & Latari, 2015)

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

Keterangan :

$R1^2 R2^2 \dots Rp^2$  : R-square variabel endogen dalam model. Interpretasi  $Q^2$  sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. (mirip dengan  $R^2$  pada regresi).

$Q^2$  : koefisien determinasi total pada analisis jalur

## 3. *Path Coefficient Test*

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 (Urbach & Ahlemann, 2010). Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050 (Urbach & Ahlemann, 2010)



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X1), 12 pernyataan untuk variabel kepemimpinan (X2), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 107 orang karyawan PT. Mode Fashion Medan, akan tetapi angket yang disebarakan tidak diseluruhnya balik kepada peneliti, dimana jumlah angket yang balik kepada peneliti sebanyak 86. Dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist.

##### 4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 86 responden diolah menggunakan program SPSS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

###### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 86 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin :</b>		
Pria	28	32.56
Wanita	58	67.44
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki-laki yaitu 28 orang atau 32.56%, perempuan sebanyak 58 orang atau 67.44%. Dari data di atas mayoritas responden perempuan yaitu berjumlah 58 orang.

#### 4.1.2.2 Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 86 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia**

<b>Uraian</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Usia:</b>		
<30 tahun	44	51.17
30-39 tahun	24	27.90
40-49 tahun	17	19.77
>50 tahun	1	1.16
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia <30 tahun yaitu 44 orang atau 51.16%, usia antara 30-39 tahun yaitu 24 orang atau 27.90%, usia antara 40-50 tahun yaitu 17 orang atau 19.79%, usia >50 tahun yaitu 1 orang atau 1.16%. Dari data diatas mayoritas responden usia >30 tahun yaitu berjumlah 44 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan usia >30 tahun akan lebih semangat dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya. Dengan dominannya usia produktif karyawan pada PT. Mode Fashion Medan akan berdampak pada terselenggaranya lebih maksimal pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

### 4.1.2.3 Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan pendidikan dari 86 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Uraian</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Pendidikan</b>		
SMU	40	46.51
Diploma-3	31	36.05
S1	15	17.44
S2	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Diolah Tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa pendidikan responden yaitu pada tamatan SMU sebanyak 40 orang atau 46.51%, Diploma-3 sebanyak 31 orang atau 36.05%, tamatan S1 sebanyak 15 orang atau 17.44%, Dari data diatas mayoritas responden tamatan SMU tahun yaitu berjumlah 40 orang, dimana dengan pendidikan PT. Mode Fashion Medan yang mayoritas tamatan SMU menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi.

### 4.1.3 Jawaban Responden

#### 4.1.3.1 Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja (Y)**

No.	Jawaban Y											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	27.9	36	41.9	15	17.4	7	8.1	4	4.7	86	100%
2	26	30.2	40	46.5	9	10.5	5	5.8	6	7.0	86	100%
3	25	29.1	42	48.8	9	10.5	6	7.0	4	4.7	86	100%
4	28	32.6	33	38.4	12	14.0	9	10.5	4	4.7	86	100%
5	20	23.3	41	47.7	14	16.3	10	11.6	1	1.2	86	100%
6	20	23.3	39	45.3	13	15.1	10	11.6	4	4.7	86	100%
7	33	38.4	31	36.0	13	15.1	8	9.3	1	1.2	86	100%
8	23	26.7	47	54.7	8	9.3	6	7.0	2	2.3	86	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.4 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 36 orang dengan jumlah persentase sebesar 41.9 %.
2. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 40 orang dengan jumlah persentase sebesar 46.5 %.
3. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 42 orang dengan jumlah persentase sebesar 48.8 %.
4. Jawaban responden tentang berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 33 orang dengan jumlah persentase sebesar 38.4 %.

5. Jawaban responden tentang selalu mengikuti instruksi atasan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 41 orang dengan jumlah persentase sebesar 47.7 %.
6. Jawaban responden tentang mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 39 orang dengan jumlah persentase sebesar 45.3 %.
7. Jawaban responden tentang bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 33 orang dengan jumlah persentase sebesar 38.4 %.
8. Jawaban responden tentang melakukan lembur apabila pekerjaan saya belum selesai, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 47 orang dengan jumlah persentase sebesar 54.7 %.

#### 4.1.3.2 Lingkungan Kerja

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel lingkungan kerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Lingkungan Kerja (X1)**

No.	Jawaban X1											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	29.1	38	44.2	10	11.6	7	8.1	6	7.0	86	100%
2	24	27.9	38	44.2	12	14.0	7	8.1	5	5.8	86	100%
3	26	30.2	32	37.2	15	17.4	2	2.3	11	12.8	86	100%
4	23	26.7	42	48.8	6	1.0	9	10.5	6	7.0	86	100%
5	19	22.1	31	36.0	18	20.9	12	14.0	6	7.0	86	100%
6	25	29.1	35	40.7	12	14.0	7	8.1	7	8.1	86	100%
7	44	51.2	18	20.9	12	14.0	6	7.0	6	7.0	86	100%
8	40	46.2	25	29.1	9	10.52	9	10.52	3	3.5	86	100%
9	21	24.4	40	46.5	14	16.3	4	4.7	7	8.1	86	100%
10	22	25.6	44	51.2	9	10.5	5	5.8	6	7.0	86	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.5 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan kerja saya sudah baik dan memadai, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan jumlah persentase sebesar 44.2 %.
2. Jawaban responden tentang Penerangan yang ada di ruangan kerja saya telah sesuai dengan kebutuhan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan jumlah persentase sebesar 44.2 %.
3. Jawaban responden tentang Ventilasi udara ditempat kerja saya sudah cukup baik, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 32 orang dengan jumlah persentase sebesar 37.2 %.
4. Jawaban responden tentang Temperature ditempat kerja tidak mempengaruhi suhu tubuh saya, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 42 orang dengan jumlah persentase sebesar 48.8 %.
5. Jawaban responden tentang Tempat kerja saya jauh dari kebisingan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 31 orang dengan jumlah persentase sebesar 36.0 %.
6. Jawaban responden tentang Lingkungan kerja saya tenang dan bebas dari suara bising mesin, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan jumlah persentase sebesar 40.7 %.
7. Jawaban responden tentang Tempat kerja saya selalu bersih, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 44 orang dengan jumlah persentase sebesar 51.2 %.

8. Jawaban responden tentang Tempat kerja saya dilengkapi dengan pewangi ruangan, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 40 orang dengan jumlah persentase sebesar 46.2 %.
9. Jawaban responden tentang Satuan keamanan tempat kerja saya sudah bekerja dengan baik sehingga saya merasa aman, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 40 orang dengan jumlah persentase sebesar 46.5 %.
10. Jawaban responden tentang Keamanan ditempat kerja sudah mampu membuat saya bekerja dengan nyaman, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 44 orang dengan jumlah persentase sebesar 51.2 %.

#### 4.1.3.3 Kepemimpinan

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel Kepemimpinan yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan (X2)**

No.	Jawaban X2											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	25.6	45	52.3	9	10.5	4	4.7	6	7.0	86	100%
2	19	22.1	51	59.3	5	5.8	3	3.5	8	9.3	86	100%
3	21	24.4	40	46.5	14	16.3	4	4.7	7	8.1	86	100%
4	22	25.6	44	51.2	9	10.5	5	5.8	6	7.0	86	100%
5	12	14.0	46	53.5	14	16.3	9	10.5	5	5.8	86	100%
6	22	25.6	41	47.7	10	11.6	5	5.8	8	9.3	86	100%
7	27	31.4	45	52.3	9	10.5	2	2.3	3	3.5	86	100%
8	28	32.6	37	43.0	15	17.4	2	2.3	4	4.7	86	100%
9	32	37.2	20	23.3	18	20.9	15	17.4	1	1.2	86	100%
10	25	29.1	28	32.6	14	16.3	14	16.3	5	5.8	86	100%
11	26	30.2	20	23.3	20	23.3	15	17.4	5	5.8	86	100%
12	24	27.9	25	29.1	19	22.1	15	17.4	3	3.5	86	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.6 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya mampu memberikan arahan kepada bawahannya didalam melakukan pekerjaan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 45 orang dengan jumlah persentase sebesar 52.3 %.
2. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya mampu merangkul seluruh pegawai disaat terjadi perselisihan kerja, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 51 orang dengan jumlah persentase sebesar 59.3 %.
3. Jawaban responden tentang Pimpinan menuntut saya untuk mencapai prestasi kerja yang sebaik-baiknya, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 40 orang dengan jumlah persentase sebesar 46.5 %.
4. Jawaban responden tentang Pimpinan selalu memperhatikan prestasi saya dalam menjalankan pekerjaan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 44 orang dengan jumlah persentase sebesar 51.2 %.
5. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya mempunyai intelegensi yang cerdas, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 46 orang dengan jumlah persentase sebesar 53.5 %.
6. Jawaban responden tentang Pimpinan saya memiliki kecerdasan spiritual yang membanggakan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 41 orang dengan jumlah persentase sebesar 47.7 %.
7. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya mampu bersikap tegas dalam mengambil keputusan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 45 orang dengan jumlah persentase sebesar 52.3 %.

8. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya dengan tegas memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menjalankan kebijakan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 37 orang dengan jumlah persentase sebesar 43.0 %.
9. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam memimpin instansi, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 32 orang dengan jumlah persentase sebesar 37.2 %.
10. Jawaban responden tentang Dalam mengambil keputusan pimpinan ditempat kerja saya mempunyai kepercayaan yang tinggi, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 27 orang dengan jumlah persentase sebesar 32.6 %.
11. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya mampu berfikir kreatif, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 26 orang dengan jumlah persentase sebesar 30.2 %.
12. Jawaban responden tentang Pimpinan ditempat kerja saya memiliki inisiatif yang tinggi ketika target tidak tercapai, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 25 orang dengan jumlah persentase sebesar 29.1 %.

#### **4.1.3.4 Kepuasan Kerja**

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepuasan kerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Jawaban Z											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	33.7	38	44.2	12	14.0	5	5.8	2	2.3	86	100%
2	21	24.4	39	45.3	14	16.3	10	11.6	2	2.3	86	100%
3	26	30.2	41	47.7	8	9.3	7	8.1	4	4.7	86	100%
4	30	34.9	31	36.0	14	16.3	7	8.1	4	4.7	86	100%
5	21	24.4	48	55.8	10	11.6	7	8.1	0	0	86	100%
6	26	30.2	36	41.9	13	15.1	8	9.3	3	3.5	86	100%
7	49	57.0	18	20.9	12	14.0	4	4.7	3	3.5	86	100%
8	35	40.7	35	40.7	10	1.6	3	3.5	3	3.5	86	100%
9	45	52.3	20	23.3	11	12.8	6	7.0	4	4.7	86	100%
10	43	50.0	24	27.9	13	15.1	6	7.0	0	0	86	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.7 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang Rotasi kerja yang dilakukan di tempat saya bekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan jumlah persentase sebesar 44.2 %.
2. Jawaban responden tentang Mutasi yang dilakukan ditempat saya bekerja sesuai dengan ketentuan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 39 orang dengan jumlah persentase sebesar 45.3 %.
3. Jawaban responden tentang selalu mengisi absensi tepat waktu, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 41 orang dengan jumlah persentase sebesar 47.7 %.
4. Jawaban responden tentang selalu datang tepat waktu, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 31 orang dengan jumlah persentase sebesar 36.0 %.

5. Jawaban responden tentang memiliki pengalaman pekerjaan yang cukup, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 48 orang dengan jumlah persentase sebesar 55.8 %.
6. Jawaban responden tentang Harapan yang saya miliki tentang pekerjaan sesuai dengan realita pekerjaan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 36 orang dengan jumlah persentase sebesar 41.9 %.
7. Jawaban responden tentang Beban kerja yang di berikan sesuai dengan kemampuan, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 49 orang dengan jumlah persentase sebesar 57.0 %.
8. Jawaban responden tentang berusaha untuk kreatif dalam melakukan pekerjaan, mayoritas menjawab “Setuju” sebanyak 235 orang dengan jumlah persentase sebesar 40.7 %.
9. Jawaban responden tentang selalu menjalin komunikasi yang harmonis antar pegawai maupun pimpinan, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 45 orang dengan jumlah persentase sebesar 52.3 %.
10. Jawaban responden tentang Apabila pekerjaan belum selesai saya akan lembur, mayoritas menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 43 orang dengan jumlah persentase sebesar 50.0 %.

#### **4.1.4 Analisis Outer Model**

##### **4.1.4.1 Uji Validitas**

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average*

*Variance Extracted (AVE)*. *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai *loading factor* > 0,5 serta nilai AVE > 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil AVE disajikan pada Tabel 3.9 dan hasil *outer loading* pada Tabel 3.9 berikut ini :

**Tabel 4.8 Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)**

Variabel / Konstruk	AVE	Hasil Uji
Lingkungan kerja (X1)	0.683	Valid
Kepemimpinan (X2)	0.524	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.613	Valid
Kinerja (Y)	0.696	Valid

(Sumber : Data Diolah, 2020)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

#### 4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,60 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas**

Variabel / Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Lingkungan kerja (X1)	<b>0.948</b>	0,60	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	<b>0.903</b>	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	<b>0.929</b>	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	<b>0.937</b>	0,60	Reliabel

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,60. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

#### 4.1.5 Uji Inner Model

##### 4.1.5.1 Uji $F^2$ ( *Size Effect / F-Square* )

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai  $F^2$  sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $F^2$  sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $F^2$  sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut :

**Tabel 4.10 Nilai *F-Square***

Variabel	<i>F-Square</i>
Lingkungan Kerja à Kinerja	0,400
Kepemimpinan à Kinerja	0,575
Kepuasan Kerja à Kinerja	0,303
Lingkungan Kerja à Kepuasan Kerja	0,494
Kepemimpinan à Kepuasan Kerja	0,416
Lingkungan Kerja à Kinerja dimediasi oleh Kepuasan Kerja	0,149
Kepemimpinan à Kinerja dimediasi oleh Kepuasan Kerja	0,126

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan tabel 4.10 di atas diketahui bahwa :

1. Pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,400 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
2. Pengaruh kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,575 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
3. Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,303 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
4. Pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,494 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
5. Pengaruh kepemimpinan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,416 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
6. Pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja (Y) dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,149 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).

7. Pengaruh kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y) dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,126 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).

#### 4.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

*R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut :

**Tabel 4.11 Hasil Uji R-Square**

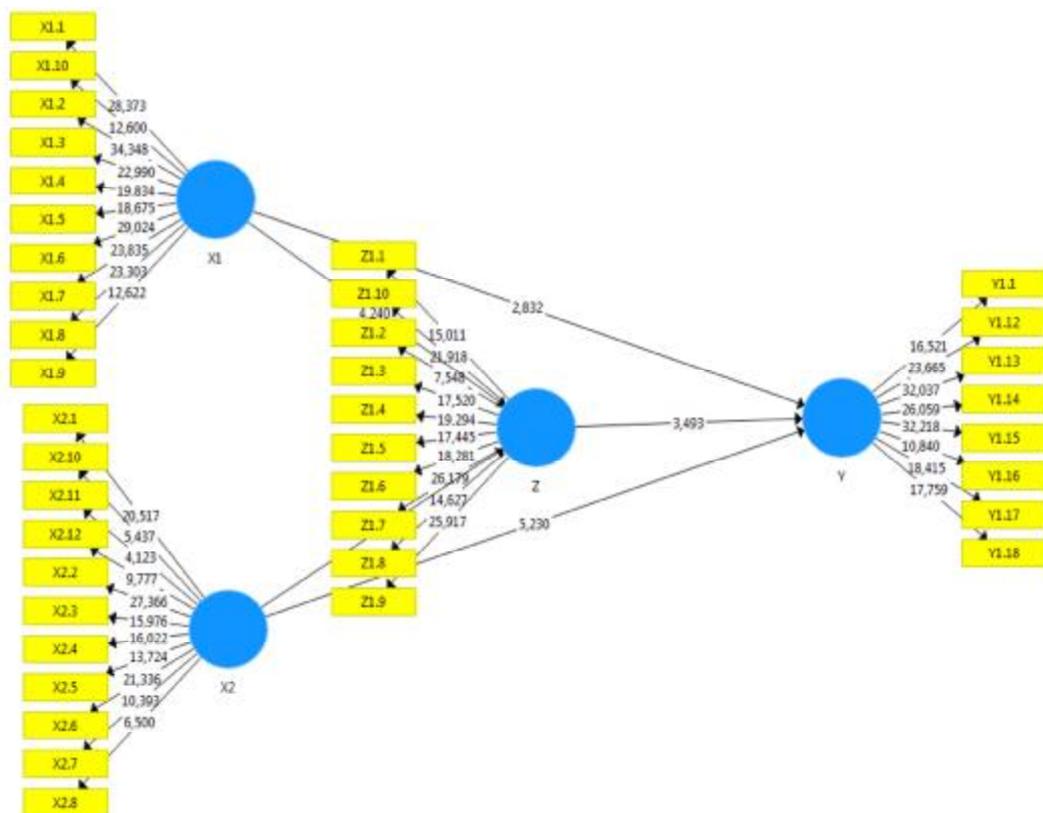
	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Y</b>	0.912	0.909

Sumber : PLS 3.00

Dari tabel 4.11 di atas diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai *r-square* 0,912 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 91.2% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 8.8% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### 4.1.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



**Gambar 4.1**  
*Path Coefficient*

#### 4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

**Tabel 4.12 Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	P Values
Lingkungan Kerja → Kinerja	0,250	0,244	0,088	2.832	<b>0.005</b>
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,494	0,498	0,116	4.240	<b>0.000</b>
Kepemimpinan → Kinerja	0,449	0,450	0,086	5.230	<b>0.000</b>
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,416	0,415	0,113	3.685	<b>0.000</b>
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,303	0,306	0,087	3.493	<b>0.001</b>

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,250. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,005 < 0,05$ , berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,494. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,449. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values)

sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,416. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,303. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,001 < 0,05$ , berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

#### 4.1.6.2 Pengujian Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.13 *Specific Indirect Effects***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0.149	0.154	0.059	2,544	<b>0.011</b>
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja	0.126	0.126	0.048	2.639	<b>0.009</b>

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,149. Pengaruh tersebut mempunyai

nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,011 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,126. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,009 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

## **4.2 Pembahasan**

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

### **4.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,250. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,005 < 0,05$ , dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,832, dan nilai  $t_{tabel}$  1.96, dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,832 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini

berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja PT. Mode Fashion Medan, maka akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan, Dimana dengan lingkungan kerja yang nyaman dan tersedianya fasilitas yang memadai dalam menunjang pekerjaan karyawan maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan sehingga kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

Jika dalam penciptaan suasana yang menarik terhadap pandangan pegawai atas pekerjaannya, instansi perlu memperhatikan faktor kondisi kerja. Beberapa faktor perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kondisi kerja antara lain, tersedianya fasilitas yang memadai, ruang kerja yang bersih dan kantor yang bergengsi. Kebijakan organisasional bukan hanya bermanfaat pada satu pihak, instansi akan mendapatkan suatu sistem dalam mengelola pegawai secara berkesinambungan, walaupun awalnya mengeluarkan dana relatif besar. Pada pihak lain, para pegawai akan memperoleh hasil dalam pengembangan dirinya, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya yang pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kinerja instansi juga (Sinambela & Tanjung, 2018).

Lingkungan kerja adalah: “segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain” (Sunyoto, 2013).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sinambela & Tanjung, 2018), (Puspita, 2011), (Bahagia et al., 2018) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,449. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,320, dan nilai  $t_{tabel}$  1.96, dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5.320 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan, dimana pemimpin memberi semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada anggota organisasi sehingga karyawan akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Orabi & Tareq, 2016).

Menurut (Arianty et al., 2016) kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cahyono et al., 2014), (Tucunan et al., 2014), (Amri et al., 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017b) membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,303. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,001 < 0,05$ , dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.493, dan nilai  $t_{tabel}$  1.96, dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3.493 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan kepuasan kerja yang dimiliki pegawai yang semakin meningkat maka kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan akan semakin meningkat, dimana dengan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, karyawan puas atas apa yang pegawai terima serta hubungan dengan pimpinan

maka pegawai akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

Ketika pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan pegawai dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka pegawai akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

Menurut (Sutrisno, 2015) “kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wijaya, 2018), (Saputra et al., 2016), (Jufrizen, 2017), (Syahputra & Jufrizen, 2019) dan (Adhan et al., 2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,494. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,000 <$

0,05, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.240, dan nilai  $t_{tabel}$  1.96, dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4.240 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan, dimana semakin baik lingkungan kerja, maka akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan, sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan. Keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan fasilitas kerja yang memadai, suasana kerja yang nyaman, hubungan kerja pegawai, baik hubungan dengan rekan kerja maupun hubungan dengan atasan maka akan menciptakan perasaan senang terhadap pekerjaannya sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada pegawai.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan". Lingkungan kerja sangat mempengaruhi pegawai dalam pekerjaan yang diberikan perusahaan (Nitisemito, 2017).

Menurut (Maharani, 2009) lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Aruan & Fakhri, 2015), (Wibowo et al., 2014), (Rasyid &

Tanjung, 2020), (Astuti & Iverizkinawati, 2018) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,416. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.685, dan nilai  $t_{tabel}$  1.96, dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3.685 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan, dimana sikap pemimpin yang memberikan arahan serta motivasi kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan serta pemimpin selalu merespon baik atas hasil kerja pegawai sehingga pegawai akan merasa puas atas apa yang diterimanya.

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan keberhasilan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada

kewibawaan, selain itu bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, kolega ataupun pimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi seluruh sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, semakin berkualitas pemimpin perusahaan, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin membaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suprpta, 2015), (Andri, 2011), (Bushra, 2011), dan (Rehman, 2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,149 Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,011 < 0,05$ , dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,455, dan nilai  $t_{tabel}$  1.96, dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,455 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

Lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan, sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja karyawan pada PT.

Mode Fashion Medan, dimana keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja pegawai, baik hubungan dengan rekan kerja maupun hubungan dengan atasan maka akan menciptakan perasaan senang terhadap pekerjaannya sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada pegawai. Dengan demikian maka pegawai akan semakin semangat dalam melakukan pekerjaan sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Lingkungan yang menyenangkan dan memberikan kinerja yang maksimal bagi karyawan. Karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga mereka lebih tenang, aktif, tekun dan serius menghadapi tugas-tugasnya. Penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal dan mendorong semangat mereka. Sebaliknya lingkungan kerja yang kurang mendapat perhatian akan membawa dampak negatif dan menurunkan tugas mengalami gangguan, sehingga kurang semangat dan kurang mencurahkan tenaga dan pikirannya terhadap tugasnya.

Lingkungan kerja merupakan suatu aspek penting dalam kompensasi non keuangan, karena kompensasi non keuangan dapat mencapai kepuasan jika individu mendapat imbalan baik dari pekerjaan itu sendiri atau dari psikologis atau lingkungan fisik (lingkungan tempat kerja) dimana individu tersebut bekerja (Mondy & Noe, 2005).

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi Lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan

betah ditempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis kinerja pegawai juga tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sinambela & Tanjung, 2018), (Puspita, 2011), (Bahagia et al., 2018) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Aruan & Fakhri, 2015), (Wibowo et al., 2014), (Rasyid & Tanjung, 2020), (Astuti & Iverizkinawati, 2018) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,126. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,009 < 0,05$ , dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.639, dan nilai  $t_{tabel}$  1.96, dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,639 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan, dimana pemimpin memberi semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada pegawai sehingga pegawai akan merasa puas atas sikap pimpinan sereta puas atas apa yang diterima pegawai sehingga

pegawai akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya dengan demikian maka kinerja pegawai tersebut akan semakin meningkat.

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.

Pimpinan adalah sosok panutan yang secara sepakat dijadikan sebagai orang terdepan dari kegiatan hidup. Sosok ini mempunyai tugas dan kewajiban untuk memberikan perlindungan dan bantuan secara pribadi dan mengelola kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang sudah diprogramkan. Dan selanjutnya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan semakin puasny karyawan terhadap hasil kerjanya maka kinerja karyawan tersebut akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cahyono et al., 2014), (Tucunan et al., 2014), (Amri et al., 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017b) membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suprpta, 2015), (Andri, 2011), (Bushra, 2011), dan (Rehman, 2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.



## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Mode Fashion Medan” adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,005 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,832 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5,320 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,001 < 0,05$  dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,493 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,240 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).

5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,000 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,685 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).
6. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,011 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,455 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).
7. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Mode Fashion Medan dimana nilai probabilitas yang didapatkan  $0,009 < 0,05$ , dan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,639 > 1,96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Pimpinan agar memperhatikan lingkungan kerja karyawan sehingga karyawan merasa nyaman
2. Pemimpin agar lebih memberi semangat kerja, pemberian nasehat serta memotivasi pengembangan kemampuan sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.
4. Diharapkan pemimpin PT. Mode Fashion Medan dapat lebih memperhatikan kepuasan kerja para pegawai.
5. Karyawan PT. Mode Fashion Medan agar lebih meningkatkan kinerjanya.

6. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah variabel independen yang masih berbasis pada sumberdaya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management*. Deepublish.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Koordinasi Kerja Terhadap Pengambilan Keputusan di Perusahaan Asuransi Di Kota Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 4(2), 80–91.
- Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg. *Modus*, 27(2), 17–32.
- Davis, Keith, J. W., & Newstrom. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga.
- Dessker, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks.
- Dharma, A. (2014). *Manajemen Supervisi*. Rajawali Pers.
- Fachrezei, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Gede, I. K., & Piartini, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada BPR Se Kecamatan Sukawati Gianayar. *E-Jurnal Udayana*, 7(1), 1107–1134.
- Ghozali, I., & Latari, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Gomes, F. C. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Hasibuan, M. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Isyandi, B. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Prespektif Global*. Bumi Aksara.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-*

*Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.  
<https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>

- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.
- Lazer, & Wikstrom. (2016). *Manajemen Personalialia*. Erlangga.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Makaluas, C. G., & Sumampouw, H. j. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Prisma Dana Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(5), 1–13.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mangkuprawira. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nitisemito, A. S. (2017). *Manajemen Personalialia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Nooralizad, R., Nadeholi, G., & Parivash, J. (2011). A causal model depicting the influence of spiritual leadership and some organization and individual variables on workplace spirituality. *Journal of Advance in Management*, 4(5), 90–99.
- Rakhmawan, M. L., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 35(2), 1–13.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rumanti, M. A. (2015). *Dasar – dasar Public Relations Teori dan Praktik*. PT. Grasindo.
- Sahlan, N. I. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang

- Airmadidi. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1), 1–17.
- Sari, E. A. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Persepsi Lingkungan Kerja sebagai Pemoderasi. Pada Satuan Polisi Pamong Praja. Kota Surakarta. *Journal Sciocienta Kopertis Wilayah IX Kalimantan*, 4(1), 19–30.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center For Academic Publishing Services.
- Susanto, Y. (2017). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Deepublish.
- Sutikno, S. M. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Holistica.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. UGM.
- Timotius, D. (2016). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2015). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal Of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- Wibowo, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Yulianita. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gemilang Utama Ideal Palembang. *Jurnal Adminika*, 3(1), 70–71.

Zahra, R. N., & Hidayat, H. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank di Kota Batam. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 1(2), 1–13.

### Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frequency Table

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	7	8.1	8.1	15.1
	KB	10	11.6	11.6	26.7
	B	38	44.2	44.2	70.9
	SB	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	5	5.8	5.8	5.8
	TB	7	8.1	8.1	14.0
	KB	12	14.0	14.0	27.9
	B	38	44.2	44.2	72.1
	SB	24	27.9	27.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	11	12.8	12.8	12.8
	TB	2	2.3	2.3	15.1
	KB	15	17.4	17.4	32.6
	B	32	37.2	37.2	69.8
	SB	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	9	10.5	10.5	17.4
	KB	6	7.0	7.0	24.4
	B	42	48.8	48.8	73.3
	SB	23	26.7	26.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	12	14.0	14.0	20.9
	KB	18	20.9	20.9	41.9
	B	31	36.0	36.0	77.9
	SB	19	22.1	22.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	7	8.1	8.1	8.1
	TB	7	8.1	8.1	16.3
	KB	12	14.0	14.0	30.2
	B	35	40.7	40.7	70.9
	SB	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	6	7.0	7.0	14.0
	KB	12	14.0	14.0	27.9
	B	18	20.9	20.9	48.8
	SB	44	51.2	51.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	3	3.5	3.5	3.5
	TB	9	10.5	10.5	14.0
	KB	9	10.5	10.5	24.4
	B	25	29.1	29.1	53.5
	SB	40	46.5	46.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	7	8.1	8.1	8.1
	TB	4	4.7	4.7	12.8
	KB	14	16.3	16.3	29.1
	B	40	46.5	46.5	75.6
	SB	21	24.4	24.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

### X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	5	5.8	5.8	12.8
	KB	9	10.5	10.5	23.3
	B	44	51.2	51.2	74.4
	SB	22	25.6	25.6	100.0
	Total		86	100.0	100.0

### Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	4	4.7	4.7	11.6
	KB	9	10.5	10.5	22.1
	B	45	52.3	52.3	74.4
	SB	22	25.6	25.6	100.0
	Total		86	100.0	100.0

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	8	9.3	9.3	9.3
	TB	3	3.5	3.5	12.8
	KB	5	5.8	5.8	18.6
	B	51	59.3	59.3	77.9
	SB	19	22.1	22.1	100.0
	Total		86	100.0	100.0

### X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	7	8.1	8.1	8.1
	TB	4	4.7	4.7	12.8
	KB	14	16.3	16.3	29.1
	B	40	46.5	46.5	75.6
	SB	21	24.4	24.4	100.0
	Total		86	100.0	100.0

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	5	5.8	5.8	12.8
	KB	9	10.5	10.5	23.3
	B	44	51.2	51.2	74.4
	SB	22	25.6	25.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	5	5.8	5.8	5.8
	TB	9	10.5	10.5	16.3
	KB	14	16.3	16.3	32.6
	B	46	53.5	53.5	86.0
	SB	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	8	9.3	9.3	9.3
	TB	5	5.8	5.8	15.1
	KB	10	11.6	11.6	26.7
	B	41	47.7	47.7	74.4
	SB	22	25.6	25.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	3	3.5	3.5	3.5
	TB	2	2.3	2.3	5.8
	KB	9	10.5	10.5	16.3
	B	45	52.3	52.3	68.6
	SB	27	31.4	31.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	2	2.3	2.3	7.0
	KB	15	17.4	17.4	24.4
	B	37	43.0	43.0	67.4
	SB	28	32.6	32.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	1	1.2	1.2	1.2
	TB	15	17.4	17.4	18.6
	KB	18	20.9	20.9	39.5
	B	20	23.3	23.3	62.8
	SB	32	37.2	37.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	5	5.8	5.8	5.8
	TB	14	16.3	16.3	22.1
	KB	14	16.3	16.3	38.4
	B	28	32.6	32.6	70.9
	SB	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	5	5.8	5.8	5.8
	TB	15	17.4	17.4	23.3
	KB	20	23.3	23.3	46.5
	B	20	23.3	23.3	69.8
	SB	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**X2.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	3	3.5	3.5	3.5
	TB	15	17.4	17.4	20.9
	KB	19	22.1	22.1	43.0
	B	25	29.1	29.1	72.1
	SB	24	27.9	27.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

### Statistics

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frequency Table

#### Z1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	2	2.3	2.3	2.3
	TB	5	5.8	5.8	8.1
	KB	12	14.0	14.0	22.1
	B	38	44.2	44.2	66.3
	SB	29	33.7	33.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### Z1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	2	2.3	2.3	2.3
	TB	10	11.6	11.6	14.0
	KB	14	16.3	16.3	30.2
	B	39	45.3	45.3	75.6
	SB	21	24.4	24.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### Z1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	7	8.1	8.1	12.8
	KB	8	9.3	9.3	22.1
	B	41	47.7	47.7	69.8
	SB	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### Z1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	7	8.1	8.1	12.8
	KB	14	16.3	16.3	29.1
	B	31	36.0	36.0	65.1
	SB	30	34.9	34.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TB	7	8.1	8.1	8.1
	KB	10	11.6	11.6	19.8
	B	48	55.8	55.8	75.6
	SB	21	24.4	24.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	3	3.5	3.5	3.5
	TB	8	9.3	9.3	12.8
	KB	13	15.1	15.1	27.9
	B	36	41.9	41.9	69.8
	SB	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	3	3.5	3.5	3.5
	TB	4	4.7	4.7	8.1
	KB	12	14.0	14.0	22.1
	B	18	20.9	20.9	43.0
	SB	49	57.0	57.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	3	3.5	3.5	3.5
	TB	3	3.5	3.5	7.0
	KB	10	11.6	11.6	18.6
	B	35	40.7	40.7	59.3
	SB	35	40.7	40.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Z1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	6	7.0	7.0	11.6
	KB	11	12.8	12.8	24.4
	B	20	23.3	23.3	47.7
	SB	45	52.3	52.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

### Z1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TB	6	7.0	7.0	7.0
	KB	13	15.1	15.1	22.1
	B	24	27.9	27.9	50.0
	SB	43	50.0	50.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

### Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
N	Valid	86	86	86	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frequency Table

#### Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	7	8.1	8.1	12.8
	KB	15	17.4	17.4	30.2
	B	36	41.9	41.9	72.1
	SB	24	27.9	27.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	6	7.0	7.0	7.0
	TB	5	5.8	5.8	12.8
	KB	9	10.5	10.5	23.3
	B	40	46.5	46.5	69.8
	SB	26	30.2	30.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

#### Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	6	7.0	7.0	11.6
	KB	9	10.5	10.5	22.1
	B	42	48.8	48.8	70.9
	SB	25	29.1	29.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	9	10.5	10.5	15.1
	KB	12	14.0	14.0	29.1
	B	33	38.4	38.4	67.4
	SB	28	32.6	32.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	1	1.2	1.2	1.2
	TB	10	11.6	11.6	12.8
	KB	14	16.3	16.3	29.1
	B	41	47.7	47.7	76.7
	SB	20	23.3	23.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	4	4.7	4.7	4.7
	TB	10	11.6	11.6	16.3
	KB	13	15.1	15.1	31.4
	B	39	45.3	45.3	76.7
	SB	20	23.3	23.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	1	1.2	1.2	1.2
	TB	8	9.3	9.3	10.5
	KB	13	15.1	15.1	25.6
	B	31	36.0	36.0	61.6
	SB	33	38.4	38.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STB	2	2.3	2.3	2.3
	TB	6	7.0	7.0	9.3
	KB	8	9.3	9.3	18.6
	B	47	54.7	54.7	73.3
	SB	23	26.7	26.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
3	3	3	3	3	1	1	2	2	1
1	2	3	1	2	1	2	1	1	1
1	2	1	3	1	1	1	2	1	3
3	3	1	1	1	1	2	1	3	3
3	3	1	2	1	2	2	3	1	1
1	2	1	1	1	1	3	3	1	1
1	1	1	2	1	1	2	3	4	2
1	1	1	2	2	2	3	2	2	2
2	2	1	1	1	1	1	2	1	2
1	1	1	3	2	2	1	1	3	3
2	3	3	2	3	4	2	3	4	4
3	3	3	2	2	3	3	3	1	1
4	1	1	3	4	3	2	4	1	1
2	2	1	4	2	4	3	2	4	2
2	3	3	1	2	2	1	3	2	3
2	3	3	2	2	3	3	2	5	5
2	2	2	3	2	2	3	2	3	5
4	4	4	2	2	3	3	2	3	4
2	2	1	4	3	2	5	3	2	3
3	1	3	1	3	2	1	4	3	5
5	5	4	5	3	5	3	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
4	3	2	5	2	3	5	4	3	5
3	4	4	5	3	4	3	5	5	4
4	3	3	4	3	4	4	4	5	3
3	5	4	4	4	3	4	3	4	5
4	3	5	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
3	4	5	3	3	3	3	4	3	3
4	3	4	4	3	3	3	4	5	4
5	4	5	5	5	3	5	5	5	5
4	5	3	5	3	3	5	4	4	4
3	4	5	5	5	3	3	5	4	5
5	5	3	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	5	5	3	5
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	4	4	2	4	5	5	2	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	4	3
5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4

5	4	3	4	5	5	5	5	4	4
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	4	3	4	3	3	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	2	4	5	5	5	4
4	4	5	2	2	4	4	4	5	2
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	5	4	3	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	3	4	5	5	5	4
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	3	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	3	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
5	5	4	5	3	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	3	4	5	4	5	5	3	4
4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
1	1	2	1	2	1	1	3	2	1	3	2
3	1	1	1	3	1	2	3	2	3	1	2
1	1	1	3	2	1	3	3	2	1	3	3
2	1	3	3	2	2	2	5	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	2
1	2	1	1	1	2	3	4	3	1	3	2
2	3	4	2	4	2	4	3	3	2	2	3
3	1	2	2	2	1	4	2	2	2	3	3
1	1	1	2	1	1	4	1	3	3	4	1
4	3	3	3	3	4	1	1	3	2	2	3
4	4	4	4	4	4	3	1	5	3	2	1
2	2	1	1	2	1	3	4	4	2	3	3
1	1	1	1	1	1	4	3	4	4	4	1
3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	2
2	4	2	3	1	2	1	5	5	5	3	3
4	2	5	5	2	4	5	1	5	2	1	3
5	3	3	5	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
5	4	2	3	4	3	5	2	5	5	5	4
3	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
5	4	3	3	4	5	5	3	4	3	5	5
4	4	3	5	4	5	5	3	3	3	5	3
4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	5
4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3
4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3
5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4
5	4	3	3	3	3	3	5	3	4	5	5
4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	3	3	5	5	2	5	5	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
3	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4

4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3
4	4	5	4	2	4	4	4	3	5	4	2
4	4	5	2	2	4	4	4	5	4	5	2
5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4
4	4	5	4	3	4	4	4	2	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3
4	4	5	4	3	4	4	4	4	2	2	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4
5	4	5	4	3	5	5	4	5	2	5	4
4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	2	5
5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3
4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	1	2
4	5	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	2	2
5	5	4	4	3	5	5	5	2	5	3	5
4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4	2	2	5	4
4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5
5	5	4	5	3	5	5	5	2	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	5
4	4	3	4	5	4	4	4	5	1	2	3
4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	3	2
4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2	2
4	4	5	5	4	4	4	4	2	3	5	4
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	2	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5
4	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10
1	2	3	1	2	2	3	2	3	2
3	2	2	3	3	1	1	3	3	3
3	1	2	1	3	1	3	1	1	2
4	4	1	2	4	1	4	4	4	3
3	4	4	2	3	2	3	4	2	4
3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
4	4	2	3	2	2	2	4	4	3
4	2	4	2	3	2	2	2	2	4
2	4	4	1	4	3	1	4	1	3
1	2	2	3	2	2	1	1	1	3
2	3	1	2	2	3	3	3	1	2
2	4	2	2	3	3	2	3	3	2
2	3	2	2	2	4	3	4	3	3
3	2	4	3	4	3	3	4	2	4
3	5	3	4	3	4	3	3	3	2
4	1	1	4	3	4	4	1	4	4
5	3	5	5	3	4	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
2	2	4	4	4	2	2	2	2	3
3	4	4	5	5	3	4	4	3	4
4	3	1	1	2	2	4	3	2	3
4	3	3	4	4	5	5	5	5	3
5	3	3	3	5	4	3	5	3	4
5	3	5	5	4	4	5	3	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	4	5	4	4	3	3
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	3	4	4	4	3	3	3
4	4	3	4	5	5	5	4	5	4
5	3	4	3	3	3	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	5	4	5	4	3	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	3	5	3	4	4	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	3	5	5	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	3	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	3	4	4	5	4	4	5



Y1.1	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18
3	1	1	1	2	1	2	1
1	1	2	1	2	1	2	2
1	1	1	2	2	2	1	1
1	2	1	1	2	2	2	2
2	3	2	3	1	2	3	3
2	1	2	2	3	2	3	2
2	1	3	3	2	2	2	2
3	3	2	2	2	1	2	2
2	1	1	2	3	1	3	4
2	3	3	2	3	2	2	3
1	2	3	2	2	5	2	3
2	3	2	3	2	3	3	3
3	2	2	3	3	3	4	2
2	3	3	2	2	4	4	4
5	2	3	1	2	2	3	4
4	2	4	3	3	3	5	3
3	4	4	5	3	3	3	5
4	4	4	4	4	4	3	4
3	5	4	2	3	3	2	5
4	4	3	4	4	3	5	5
5	4	4	2	3	4	4	4
3	5	3	4	3	4	5	3
3	4	3	5	5	5	5	3
4	5	4	4	3	5	5	4
4	5	5	3	3	4	4	3
4	4	4	3	3	5	5	4
4	4	4	5	4	5	3	5
3	5	3	4	3	5	5	5
3	5	5	4	4	4	4	4
5	3	5	5	3	5	4	5
5	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	5	5	4
4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4
3	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	5	5	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	5	4	2	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	5	3	4
4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5