

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI. (STUDY KASUS KARYAWAN STIE AUB SURAKARTA)**

**EFFECT OF LEADERSHIP, WORK ENVIRONMENT, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE. (CASE STUDY OF EMPLOYEES STIE AUB SURAKARTA)**

**HERJUNO PRAMUDITO**

S2 Megister Manajemen dan Adietbyos@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja STIE AUB Surakarta Melalui Kinerja Pegawai. Pengumpulan data dengan kuesioner. Metode analisis digunakan uji validitas dan uji reliabilitas, analisis jalur, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai di STIE AUB Surakarta sejumlah 60 orang. maka penelitian ini menggunakan teknik random sampling. Uji t pada persamaan Pertama menunjukkan kepemimpinan, Lingkungan kerja, budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Uji t pada persamaan kedua menunjukkan kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil uji secara serempak (Uji F) menunjukkan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan STIE AUB Surakarta. Nilai  $R^2$  total sebesar diperoleh 0,953 artinya Nilai  $R^2$  total sebesar diperoleh 0.859 artinya kinerja pegawai STIE AUB Surakarta dijelaskan oleh kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebesar 85,9 dan sisanya sebesar 14.1% dijelaskan faktor lain di luar model penelitian, misalnya variabel komunikasi, disiplin kerja, stres kerja dan sebagainya. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa jalur langsung lingkungan kerja terhadap kinerja merupakan jalur yang paling dominan dan paling efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan STIE AUB Surakarta merupakan jalur yang paling dominan.

**Kata Kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai**

**Abstract**

*This study aims to determine and analyze the direct and indirect effects of Leadership, Work Environment and Organizational Culture on Job Satisfaction at STIE AUB Surakarta through Employee Performance. Data collection by questionnaire. The analytical method used is validity and reliability test, path analysis, t test, F test, and coefficient of determination test. The sample in this study were 60 employees at STIE AUB Surakarta. then this research uses random sampling technique. The t-test on the first equation shows that leadership, work environment, organizational culture have a significant effect on job satisfaction. The t-test on the second equation shows that leadership, work environment, organizational culture and job satisfaction have a significant effect on performance. Simultaneous test results (F-test) show that together leadership, work environment, organizational culture affect the job satisfaction of STIE AUB Surakarta employees. A total R2 value of 0.953 means that the total R2 value of 0.859 means that the performance of STIE AUB Surakarta employees is explained by leadership, work environment, organizational culture, and job satisfaction of 85.9 and the remaining 14.1% is explained by other factors outside the research model, for example communication variables, work discipline, work stress and so on. The results of the path analysis show that the direct path of the work environment to performance is the most dominant and most effective path to improve the performance of STIE AUB Surakarta employees. This is the most dominant path.*

**Keywords: leadership, work environment, organizational culture, job satisfaction, employee performance**

## PENDAHULUAN

STIE AUB Surakarta adalah perguruan tinggi yang terbentuk pada 17 Februari 1969. Sejak berdiri STIE AUB Surakarta terdiri dari 6 Program Studi diantaranya D3 Manajemen Informatika, D3 Akuntansi, D3 Keuangan Perbankan, S1 Manajemen, S1 Akuntansi dan S2 Megister Manajemen. Secara administratif STIE AUB Surakarta adalah Perguruan tinggi yang mempunyai tugas menyiapkan peserta didik untuk menjadi kreatif, inovatif, dan memiliki daya saing kuat pada Program Diploma III, Sarjana Terapan/Sarjana dan Profesi. STIE AUB Surakarta Menyelenggarakan penelitian yang mendukung program Pendidikan, Menyelenggarakan pengabdian masyarakat dengan pemberdayaan masyarakat dalam bidang Manajemen, serta Menyelenggarakan diversifikasi usaha dan kewirausahaan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka sudah sewajarnya apabila STIE AUB Surakarta dapat mewujudkan pelayanan terbaik di bidang pendidikan, maka STIE AUB Surakarta membutuhkan pegawai-pegawai dengan kinerja terbaik untuk mendukung visi, misi dan tujuan STIE AUB Surakarta.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AUB Surakarta merupakan badan usaha yang bergerak di bidang pendidikan. Suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif apabila kinerja karyawan rendah. Oleh sebab itu lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi menjadi penting yang selalu ingin ditingkatkan karena dapat menggambarkan tingkat efesiensi kerja karyawan.

Fenomena yang dikaji terkait kinerja pegawai dalam penelitian ini sejalan dengan rencana jangka panjang pengembangan pendidikan tinggi yang menekankan pada daya saing bangsa (Nation's Competitiveness), maka rencana pengembangan STIE "AUB" Surakarta diarahkan pada usaha merealisasikan visi dan misi STIE AUB Surakarta. Inilah yang mendasari studi pentingnya kinerja pegawai STIE AUB Surakarta.

Kinerja karyawan (job performance) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh et al., 1996) Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (outcomes) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Sedangkan pengukuran performansi menurut Faustino Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi

individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan. Atas dasar landasan teori dan fenomena di atas, maka peneliti melakukan penelitian dan melakukan kajian berkaitan tentang kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AUB Surakarta.

Fenomena yang diamati pada STIE-AUB Surakarta adalah keragaman perilaku motivasi karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat menjadi acuan

karyawan di STIE AUB Surakarta untuk menjalankan pekerjaan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Karena diyakini bahwa dengan keberhasilan STIE AUB Surakarta dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para karyawan di STIE AUB Surakarta tersebut akan tercakup. Oleh sebab itu tidak heran jika karyawan di STIE AUB Surakarta mempunyai kepuasan kerja yang tinggi biasanya menghasilkan kinerja yang tinggi pula dengan motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Disinilah urgensi studi tentang perilaku kepuasan dan akan diuji dampaknya terhadap kinerja.

Konsep tentang kepuasan kerja menurut Bennet dalam N.B. Silalahi (2010) didefinisikan sebagai perasaan atau keadaan seseorang yang telah mengalami sesuatu tindakan atau perlakuan kepada seseorang tersebut sesuai dengan pengharapannya. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya. Robbins (2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antar banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Wang dan Ho (2012) dalam Chandra pernyataan pemahamannya mengenai kepuasan kerja "Job satisfaction referred to

the individual's emotional attitude or tendency toward work". Pendapat ini mengungkapkan kepuasan kerja mengarah pada sikap emosional individu atau tendensi terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tedy Chandra dkk (2016), Chaterina Melina T dkk (2012) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Desty Patras dkk (2017) menyatakan dalam hasil penelitian Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja.

Atas dasar fenomena, landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli serta gap hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta akan diuji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di STIE "AUB" Surakarta.

Keberhasilan tujuan instansi sangat tergantung oleh kepemimpinan. Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong pegawai ke arah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Seorang pemimpin, selalu memberikan arahan, membina dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian apabila perilaku pemimpin semakin baik maka cenderung dapat mencapai kepuasan kerja dan performance pegawai yang relatif tinggi, sebaliknya manakala kepemimpinan dijalankan kurang tepat akan berdampak kurang baik terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Menurut Siagian (1999) kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang

yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Arif Sehfudin (2011), Lindung L Tobing dkk (2013), Eny Retnowati (2015) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian yang relevan yang dilakukan oleh Yudiawan Markiz (2017), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Rani mariam (2009), Eny Retnowati (2015), Tedy Chandra dkk (2016), Bejo Suwarno (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sedangkan hasil penelitian yang relevan yang Yudiawan Markiz (2017) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Atas dasar fenomena, landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli serta gap hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta akan diuji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di STIE AUB Surakarta .

Kelancaran tercapainya tujuan program STIE AUB Surakarta, selain kepemimpinan perlu didukung upaya peningkatan lingkungan kerja pada pegawai,

bahwa lingkungan kerja adalah penting bagi pegawai yang bekerja secara profesional, menjadikan lingkungan akan berdampak pada kepuasan dan kinerja.

Setiap organisasi, pada umumnya baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri

mengalami perubahan-parubahan sehingga, organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya. Armstrong (Bagus Kisworo, 2012: 75), “the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers”.Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan manajer mereka dan rekan kerja.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Rahayu (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sedangkan hasil penelitian yang relevan Wongkar dkk (2018), Handayani (2017) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldo Herlambang (2014), Eny Retnowati (2015), Tedy Chandra dkk (2016), Bejo Suwarno (2015) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Handayani (2017) menyatakan dalam hasil penelitian Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja.

Fenomena yang ada pada STIE AUB Surakarta yaitu lingkungan kerja dipandang sebagai keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar pegawai STIE AUB Surakarta yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri serta keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana pegawai STIE AUB Surakarta bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai anggota organisasi. Lingkungan kerja di STIE AUB

Surakarta juga perlu diperhatikan, karena sangat mendukung motivasi karyawan dalam bekerja dan mampu menjadi pendorong kinerja yang kondusif sehingga diharapkan menjadi tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja bagi pegawai dan keharmonisan kerja diantara teman sejawat akan sangat mendukung suasana kerja, yang pada akhirnya akan mempunyai dampak positif terhadap motivasi dan kinerja, termasuk para pegawai. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai sangat erat hubungannya dalam proses pencapaian tujuan.

Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (shared) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Achmad Sobirin, 2002). Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi

lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (organizational values). (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (hidden) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (core of culture). Sedangkan elemen-elemen yang bersifat behavioral adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari

budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lindung L Tobing dkk (2013), Rifdah dkk (2016) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh H Muhammad Arifin (2015), Rahayu (2015) menyatakan dalam hasil penelitian Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marhayani, Evi Wahyuni (2015), Rani Mariam (2009), Lindung L Tobing (2013), Eny Retnowati (2015), Rifdah dkk (2016) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Therese A Joiner (2001), menyatakan dalam hasil penelitian Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja.

Atas dasar fenomena, landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli serta gap hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar untuk perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian serta akan diuji pengaruhnya budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai STIE AUB Surakarta.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian berikut ini :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE AUB Surakarta?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE AUB Surakarta?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE AUB Surakarta?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta?

5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta?

6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta?

7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris dan menganalisis:

a. Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE AUB Surakarta

b. Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan kerja pegawai STIE AUB Surakarta

c. Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai STIE AUB Surakarta

d. Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta

e. Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta

f. Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta

g. Mengetahui, menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai STIE AUB Surakarta

**METODE**

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian penjelasan (explanatory research), yang akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas atau independent variabel meliputi variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Variabel dependen adalah kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan STIE AUB Surakarta sejumlah 60 karyawan. Teknik probability sampling yang digunakan

adalah teknik random sampling. Sampel adalah sebagian dari populasi yang dapat mewakili keseluruhan populasi (Arikunto,2010).

**HASIL PENELITIAN**

1) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kepemimpinan (X1)

Pengujian validitas menggunakan teknik one shot methods yaitu dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel = 0,250 Hasil uji validitas item pertanyaan untuk variabel Kompensasi (X1) dapat disajikan dalam tabel IV.4 berikut:

Tabel 4 Uji validitas item pertanyaan untuk variabel kepemimpinan (X1)

Item	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteri
X <sub>1_1</sub>	0,469	0,250	Valid
X <sub>1_2</sub>	0,644	0,250	Valid
X <sub>1_3</sub>	0,331	0,250	Valid
X <sub>1_4</sub>	0,764	0,250	Valid
X <sub>1_5</sub>	0,749	0,250	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4 pengujian validitas untuk variabel Kepemimpinan yang terdiri dari 5 item pertanyaan didapatkan hasil nilai r hitung > nilai r tabel = 0,250 dan hasilnya dari 5 item pertanyaan semua dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian. Berdasarkan hasil analisis uji validitas nilai indikator tertinggi terletak pada item pernyataan ke 4 (Pimpinan saya memiliki kepedulian yang tinggi pada pegawai), 5 (Pimpinan mau menerima masukan) , dan 2 (Pimpinan memiliki jiwa keteladanan yang tinggi hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku Kepemimpinan.

2) Validitas item pertanyaan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2)

Pengujian validitas menggunakan teknik one shot methods yaitu dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel = 0,250. Hasil uji validitas item pertanyaan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2) dapat disajikan dalam tabel IV.5 berikut:

Tabel 5 Uji validitas item pertanyaan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2)

Item	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteri
X <sub>2_1</sub>	0,678	0,250	Valid
X <sub>2_2</sub>	0,773	0,250	Valid
X <sub>2_3</sub>	0,589	0,250	Valid
X <sub>2_4</sub>	0,724	0,250	Valid
X <sub>2_5</sub>	0,617	0,250	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5 pengujian validitas untuk variabel Lingkungan Kerja yang terdiri dari 5 item pertanyaan didapatkan hasil nilai r hitung > nilai r tabel = 0,250 dan hasilnya dari 5 item pertanyaan semua dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan hasil analisis uji validitas nilai indikator tertinggi terletak pada item pernyataan ke 2 (Pencahayaannya ditempat kerja saya cukup bagus, sehingga tidak menghambat saya bekerja), 4 (Tata warna dinding dan alat lainnya ditempat kerja saya tepat), dan 1 (Sirkulasi udara di tempat kerja saya beroperasi dengan baik,sehingga saya

merasa nyaman) hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku Lingkungan Kerja

3) Validitas item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi (X3)

Pengujian validitas menggunakan teknik one shot methods yaitu dengan membandingkan nilai rhitung dengan nilai rtabel = 0,205. Hasil uji validitas item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi (X3) dapat disajikan dalam tabel 6 berikut:

Tabel 6 Uji validitas item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi (X3)

Item	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteri
X <sub>3_1</sub>	0,535	0,250	Valid
X <sub>3_2</sub>	0,562	0,250	Valid
X <sub>3_3</sub>	0,500	0,250	Valid
X <sub>3_4</sub>	0,560	0,250	Valid
X <sub>3_5</sub>	0,329	0,250	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 6 pengujian validitas untuk variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari 5 item pertanyaan didapatkan hasil nilai r hitung > nilai r tabel = 0,250 dan hasilnya dari 5 item pertanyaan semua dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan hasil analisis uji validitas nilai indikator tertinggi terletak pada item pernyataan ke 2 (Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara jelas), 4 (Setiap

pekerjaan dilaksanakan memenuhi kriteria evaluasi yang ada) , dan 1 (Pegawai selalu taat pada peraturan

yang ada) hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku Budaya Organisasi..

4) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (X4/Y1)

Pengujian validitas menggunakan teknik one shot methods yaitu dengan membandingkan nilai rhitung dengan nilai rtabel = 0,250 . Hasil uji validitas item pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (X4) dapat disajikan dalam tabel IV.7 berikut:

Tabel 7 Uji validitas item pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (X4/Y1)

Item	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteri
X <sub>4_1</sub>	0,603	0,250	Valid
X <sub>4_2</sub>	0,732	0,250	Valid
X <sub>4_3</sub>	0,694	0,250	Valid
X <sub>4_4</sub>	0,783	0,250	Valid
X <sub>4_5</sub>	0,802	0,250	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 7 pengujian validitas untuk variabel Kepuasan Kerja yang terdiri dari 5 item pertanyaan didapatkan hasil nilai r hitung > nilai r tabel = 0,250 dan hasilnya dari 5 item pertanyaan semua dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan hasil analisis uji validitas nilai indikator tertinggi terletak pada item pernyataan ke 5 (Saya puas karena atasan menghargai dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan), 4 (Saya puas dengan

rekan kerja yang saling membantu dan mendukung dalam bekerja) , dan 2 (Bonus saya sesuai dengan hasil yang saya kerjakan) hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku Kepuasan Kerja..

5) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kinerja (Y2)

Pengujian validitas menggunakan teknik one shot methods yaitu dengan membandingkan nilai rhitung dengan nilai rtabel = 0,205. Hasil uji validitas item pertanyaan untuk variabel Kinerja (X5/Y1) dapat disajikan dalam tabel 8 berikut:

Tabel 8 Uji validitas item pertanyaan untuk variabel Kinerja (X5/Y1)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Item	Nilai r hitung	Nilai r table	Kriteria
Y <sub>3_1</sub>	0,525	0,250	Valid
Y <sub>3_2</sub>	0,455	0,250	Valid
Y <sub>3_3</sub>	0,444	0,250	Valid
Y <sub>3_4</sub>	0,444	0,250	Valid
Y <sub>3_5</sub>	0,471	0,250	Valid

Berdasarkan tabel 8 pengujian validitas untuk variabel Kinerja yang terdiri dari 5 item pertanyaan didapatkan hasil nilai r hitung > nilai r tabel = 0,250 dan hasilnya dari 5 item pertanyaan semua dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan hasil analisis uji validitas nilai indikator tertinggi terletak pada item pernyataan ke 1 (Pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan), 5 (Pegawai mempunyai

keaktifitas dalam melaksanakan pekerjaan), dan 2 (Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.) hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku Kepuasan Kerja.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauhmana variabel memberikan hasil yang handal/konsisten, atau dapat dikatakan untuk menunjukkan adanya persesuaian antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Hasil uji Reliabilitas dalam penelitian ini dapat disajikan dalam tabel 9 berikut :

Tabel 9 Pengujian Reliabilitas Variabel variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Hitung	Alpha Cronbach	Kriteria
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,799	0,600	Reliabel
2	Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,853	0,600	Reliabel
3	Budaya Oragnisasi (X <sub>3</sub> )	0,730	0,600	Reliabel
4	Kepuasan Kerja (X <sub>4</sub> /Y <sub>1</sub> )	0,884	0,600	Reliabel
6	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0,710	0,600	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Pada pengujian reliabilitas pada tabel 9 di atas menunjukkan bahwa nilai alpha hitung > 0,60, sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), lingkungan kerja (X<sub>2</sub>), budaya organisasi (X<sub>3</sub>), Kepuasan Kerja (X<sub>4</sub> /Y<sub>1</sub>) dan kinerja (Y<sub>2</sub>) dalam keadaan reliabel, sehingga dikatakan dapat dipergunakan untuk

mengumpulkan data dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas yang akan dilakukan adalah dengan uji Lagrange Multiplivariat. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai C2 hitung atau (n x R2). Uji linieritas merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi dari sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan. Jika hasil uji linieritas merupakan data yang linier maka digunakan analisis regresi linier. Sebaliknya jika hasil uji linieritas merupakan data yang tidak linier maka analisis regresi yang akan digunakan non linier. Hasil uji linieritas disajikan pada tabel 10 sebagai berikut:

Tabel 10 Hasil Uji Linieritas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,044 <sup>a</sup>	,002	-,071	,82546073

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 10 menunjukkan hasil uji linieritas bahwa nilai R2 sebesar 0,002 dengan jumlah sampel 60, besarnya nilai c2 hitung = 60 x 0,002=

0,12 sedangkan nilai c2 tabel sebesar 1,883 . Nilai c2 hitung < c2 tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

3. Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

1) Hasil Analisis Jalur Persamaan pertama

Analisis Jalur Persamaan pertama untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel pertanyaan variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), lingkungan kerja (X<sub>2</sub>), budaya organisasi (X<sub>3</sub>) danKepuasan Kerja (X<sub>4</sub> /Y<sub>1</sub>) dapat disajikan dalam tabel IV.11 sebagai berikut:

Tabel 11 Hasil Analisis Jalur Persamaan I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,633	2,418		,262	,794
	Kepemimpinan	,331	,127	,312	2,614	,011
	Lingkungan Kerja	,320	,108	,338	2,965	,004
	Budaya Organisasi	,306	,131	,250	2,344	,023

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dilihat dari tabel 8 hasil pengujian dengan SPSS, didapatkan analisis jalur persamaan pertama adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,312 X_1 + 0,338 X_2 + 0,250 X_3 + e$$

(0,011)\*\*                      (0,004)\*\*                      (0,023)\*\*

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Koefisien regresi ( $\beta_1$ ) variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebesar (0,312) bahwa ada pengaruh yang positif kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja artinya apabila Kepemimpinan ditingkatkan,

maka Kepuasan Kerja akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi konstan.

b) Koefisien regresi ( $\beta_2$ ) variabel lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja sebesar 0,338 bahwa ada pengaruh yang positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja artinya apabila lingkungan kerja ditingkatkan, maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel kepemimpinan dan budaya organisasi konstan.

c) Koefisien regresi ( $\beta_3$ ) variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,250 bahwa ada pengaruh yang positif budaya organisasi terhadapkepuasan kerja artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja konstan.

2) Hasil Analisis Jalur Persamaan Kedua

Analisis Jalur Persamaan pertama untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel Kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), budaya organisasi (X3), Kepuasan Kerja (X4 /Y1) dan kinerja (Y2) dapat disajikan dalam tabel 12 sebagai berikut:

Tabel 12 Hasil Analisis Jalur Persamaan II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,831	1,169		7,552	,000
Kepemimpinan	,144	,065	,246	2,224	,030
Lingkungan Kerja	,146	,066	,279	2,604	,012
Budaya Organisasi	,135	,066	,201	2,047	,045
Kepuasan Kerja	,143	,065	,259	2,212	,031

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dilihat dari tabel 12 hasil pengujian dengan SPSS, didapatkan analisis jalur persamaan pertama adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,246 X_1 + (0,279) X_2 + (0,201) X_3 + (0,259) X_4 + e$$

$$(0,030)** \quad (0,012)** \quad (0,045)** \\ (0,031)**$$

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Koefisien regresi ( $\beta_1$ ) variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar (0,246) bahwa ada pengaruh yang positif Kepemimpinan terhadap kinerja artinya apabila

kepemimpinan ditingkatkan, maka kinerja akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja konstan.

b) Koefisien regresi ( $\beta_2$ ) variabel lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar (0,279) bahwa ada pengaruh yang positif lingkungan kerja terhadap kinerja artinya apabila lingkungan kerja ditingkatkan, maka

kinerja akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja konstan.

c) Koefisien regresi ( $\beta_3$ ) variabel budaya organisasi terhadap kinerja sebesar (0,201) bahwa ada pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kinerja artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja konstan.

d) Koefisien regresi ( $\beta_4$ ) variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,259 bahwa ada pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja artinya apabila kepuasan kerja ditingkatkan, maka kinerja akan mengalami peningkatan, dengan asumsi variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi konstan.

b. Hasil Uji t

Hasil Uji t Persamaan pertama dan kedua disajikan pada Tabel 13 berikut :

Tabel 13 Hasil Uji t Persamaan pertama dan kedua

Persamaan	Pengaruh Variabel	Sig	Keterangan
Hasil Uji t persamaan I	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,011	Signifikan
	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,004	Signifikan
	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,023	Signifikan
Hasil Uji t persamaan II	Kepemimpinan → Kinerja	0,030	Signifikan
	Lingkungan Kerja → Kinerja	0,012	Signifikan
	Budaya Organisasi → Kinerja	0,045	Signifikan
	Kepuasan Kerja → Kinerja	0,031	Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 13 hasil uji t persamaan pertama dan kedua dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Hasil nilai signifikansi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,011 < 0,05$ , dapat diartikan

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja STIE AUB Surakarta. Hipotesis pertama yang menyatakan pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah terbukti (H1 terbukti).

2) Hasil nilai signifikansi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,004 < 0,05$ , dapat diartikan

lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja STIE AUB Surakarta. Hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah terbukti (H2 terbukti)

3) Hasil nilai signifikansi Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,023 < 0,05$ , dapat diartikan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja STIE AUB Surakarta. Hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja adalah terbukti (H3 terbukti)

4) Hasil nilai signifikansi kepemimpinan terhadap kinerja sebesar  $0,030 < 0,05$ , dapat diartikan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta. Hipotesis keempat yang menyatakan ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja adalah terbukti (H5 terbukti).

5) Hasil nilai signifikansi lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar  $0,012 < 0,05$ , dapat diartikan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta. Hipotesis kelima yang menyatakan ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja adalah terbukti (H6 terbukti)

6) Hasil nilai signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja sebesar  $0,045 < 0,05$ , dapat diartikan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta. Hipotesis keenam yang menyatakan ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja adalah terbukti (H7 terbukti)

7) Hasil nilai signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar  $0,031 < 0,05$ , dapat diartikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta. Hipotesis ketujuh yang menyatakan ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah terbukti (H8 terbukti)

c. Hasil Uji F

1) Hasil Uji F Persamaan pertama disajikan pada Tabel 14 berikut:

Tabel 14 Hasil Uji F Persamaan Pertama

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	214,216	3	71,405	24,424	,000 <sup>a</sup>
	Residual	163,717	56	2,924		
	Total	377,933	59			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 14 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama – sama (simultan) kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan STIE AUB Surakarta.

2) Hasil Uji F Persamaan kedua disajikan pada Tabel 15 berikut:

Tabel 15 Hasil Uji F Persamaan Kedua

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77,435	4	19,359	28,356	,000 <sup>a</sup>
	Residual	37,548	55	,683		
	Total	114,983	59			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 15 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama – sama (simultan) kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan STIE AUB Surakarta.

d. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

1) Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan pertama

Koefisien determinasi persamaan pertama pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model pertama pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dalam menerangkan variasi variabel terikatkepuasan kerja. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan pertama dapat disajikan pada table 16 sebagai berikut:

Tabel 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan pertama

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,753 <sup>a</sup>	,567	,544	1,710

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 16 hasil uji regresi didapatkan angka koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan pertama sebesar 0,567. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki kontribusi sebesar 56,7 %. Sedangkan faktor lain diluar model penelitian yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja memiliki kontribusi sebesar 43.3%, seperti kompensasi dan pengelolaan sumber daya manusia.

2) Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan kedua

Koefisien determinasi persamaan kedua pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model kedua pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi kepuasan kerja dalam menerangkan variasi variabel terikat kinerja. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan pertama dapat disajikan pada table 17 sebagai berikut:

Tabel 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan kedua

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 <sup>a</sup>	,673	,650	,826

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 17 hasil uji regresi didapatkan angka koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) persamaan kedua sebesar 0,673. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki kontribusi sebesar 67,3%. Sedangkan faktor lain diluar model penelitian yang berpengaruh terhadap kinerja memiliki kontribusi sebesar 32.7%, seperti waktu kerja dan uang bonus.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Total

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) total pengaruh diperoleh nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

$$e1 = \sqrt{(1 - R1^2)} = \sqrt{(1 - 0,567)} = \sqrt{(0,433)} = 0,658$$

$$e2 = \sqrt{(1 - R2^2)} = \sqrt{(1 - 0,673)} = \sqrt{0,327} = 0,571$$

$$\begin{aligned} R^2 \text{ total} &= 1 - (e1 \times e2) \\ &= 1 - (0,658 \times 0,571) \\ &= 1 - (0,432 \times 0,326) \\ &= 1 - 0,1408 \\ &= 0.859 \end{aligned}$$

Hasil tersebut dapat dijelaskan nilai R square total sebesar 0,859 artinya variabel kinerja dijelaskan oleh kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebesar 85,9 dan sisanya sebesar 14.1% dijelaskan faktor lain di luar model penelitian, misalnya variabel komunikasi, disiplin kerja, stres kerja dan sebagainya.

Hasil Uji Koefisien Korelasi

Hasil analisis uji koefisien korelasi disajikan dalam tabel 18 berikut:

Tabel 18 Hasil Analisis Koefisien Korelasi

		Correlations				
		Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,614**	,539**	,654**	,695**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	,614**	1	,469**	,647**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,539**	,469**	1	,577**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,654**	,647**	,577**	1	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
Kinerja	Pearson Correlation	,695**	,692**	,614**	,717**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 18 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Korelasi kepemimpinan dengan kepuasan kerja positif 0,654 dapat diartikan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja adalah cukup kuat.

2) Korelasi lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sebesar positif 0,647 dapat diartikan bahwa hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja adalah cukup kuat.

3) Korelasi budaya organisasi dengan kepuasan kerja positif 0,577 dapat diartikan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah sangat kuat.

4) Korelasi kepemimpinan dengan kinerja positif 0,695 dapat diartikan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kinerja adalah kuat.

5) Korelasi lingkungan kerja dengan kinerja sebesar 0,692 dapat diartikan bahwa hubungan lingkungan kerja dengan kinerja adalah kuat.

6) Korelasi budaya organisasi dengan kinerja positif 0,614 dapat diartikan bahwa hubungan budaya organisasi dengan kinerja adalah kuat.

7) Korelasi kepuasan kerja dengan kinerja sebesar 1 dapat diartikan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah sangat kuat.

f. Analisis jalur

Analisis jalur memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh disajikan pada tabel 19 dan 20 berikut:

Berdasarkan hasil berbagai pengujian dapat disusun data sebagai berikut:

Tabel 19 Hasil rekapitulasi jalur total

No.	Arah Hubungan	Regresi		Korelasi	
		Beta	Sig	R	Sig
1	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,312	0,011	0,654	0,000
2	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,338	0,004	0,647	0,000
3	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,250	0,023	0,577	0,000
4	Kepemimpinan → Kinerja	0,246	0,030	0,695	0,000
5	Lingkungan Kerja → Kinerja	0,279	0,012	0,692	0,000
6	Budaya Organisasi → Kinerja	0,201	0,045	0,614	0,000
7	Kepuasan Kerja → Kinerja	0,259	0,031	0,717	0,000

Tabel 20 Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh tidak langsung dan Pengaruh Total

No.	Antar Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Total penga
1.	Kepemimpinan → Kinerja	0,246**		
	Kompensasi → Kepuasan kerja → Kinerja		= 0,312 x 0,259 = 0,080 **	= 0,246+0,080 = 0,326
2.	Lingkungan kerja → Kinerja	0,279**		
	Lingkungan kerja → kepuasan kerja → Kinerja		= 0,338x0,259 = 0,087**	= 0,279 + 0,087 = 0,366
3.	Budaya organisasi → Kinerja	0,201**		
	Budaya organisasi → kepuasan kerja → Kinerja		= 0,250x 0,259 = 0,064**	= 0,201+ 0,064 = 0,265

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Dari tabel 20 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengaruh Langsung

a) Pengaruh langsung diketahui kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar = 0,246

b) Pengaruh langsung diketahui lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,279

c) Pengaruh langsung diketahui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,201.

2) Pengaruh Tidak Langsung

a) Pengaruh tidak langsung diketahui kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar = 0,312 x 0,259 = 0,080 \*\*

b) Pengaruh tidak langsung diketahui lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,338x0,259 = 0,087.

c) Pengaruh tidak langsung diketahui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,250x 0,259 = 0,064

3) Pengaruh Total.

a) Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja merupakan pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yang terlihat pada tabel IV.20 Pengaruh total dengan nilai koefisien sebesar 0,246+0,08= 0,326

b) Pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja merupakan pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung, terlihat pada tabel IV.20 Pengaruh total dengan nilai koefisien sebesar 0,279 + 0,087= 0,366

c) Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja merupakan pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak

langsung, terlihat pada tabel 20 Pengaruh total dengan nilai koefisien sebesar 0,201+ 0,064 = 0,265

4) Kesimpulan analisis jalur.

Dari hasil perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total pada tabel IV.20 di atas analisis jalur didapat hasil bahwa jalur langsung lingkungan kerja terhadap kinerja merupakan jalur yang paling dominan dan paling efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan STIE AUB Surakarta. karena memiliki nilai koefisien lebih besar diantara yang lain yaitu dengan nilai koefisien sebesar = 0,279

## PEMBAHASAN

### C. Implikasi Manajerial

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,246 dan signifikan, hal ini berarti jika kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai STIE AUB Surakarta meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Rani mariam (2009), Eny Retnowati (2015), Tedy Chandra dkk (2016), Bejo Suwarno (2015) dimana dalam penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yudiawan Markiz (2017) dimana dalam penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel 4.20 diketahui kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arif Sehfudin (2011), Lindung L Tobing dkk (2013), Eny Retnowati (2015) dimana dalam penelitiannya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh

Yudiawan Markiz (2017) dimana dalam penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tedy Chandra dkk (2016), Chaterina Melina T dkk (2012) dimana dalam penelitiannya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Desty Patras dkk (2017) dimana kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan jalur di atas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja, namun pengaruh langsung lebih efektif untuk meningkatkan kinerja, melihat hasil perhitungan analisis pengaruh langsung lebih dominan/lebih besar 0,246 dibanding pengaruh tidak

langsung sebesar 0,080. Artinya untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai STIE AUB Surakarta dilakukan dengan jalur meningkatkan kepemimpinan untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja secara langsung.

Upaya yang dilakukan meningkatkan perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kinerja pegawai, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepemimpinan yang terletak pada item pernyataan ke 4 (Pimpinan mau menerima masukan), 5 (Pimpinan memiliki jiwa keteladanan yang tinggi), dan 2 (Pimpinan memiliki kepedulian yang tinggi pada pegawai). Ini artinya item

pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepemimpinan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

a. Pimpinan mengembangkan sikap untuk berperilaku kepada pegawai dengan mau menerima masukan. Contohnya dengan membuka komunikasi yang baik terhadap ide atau gagasan maupun saran dan kritik yang disampaikan para pegawai untuk kemajuan organisasi.

b. Pimpinan mengembangkan sikap untuk memiliki jiwa keteladanan yang tinggi. Contohnya selain harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, pimpinan harus mempunyai kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin sehingga bisa menciptakan kondisi yang efektif, efisien dan produktif. seorang pimpinan harus mampu mempunyai karakter atau attitude yang baik sehingga dapat menjadi teladan bagi karyawan.

c. Pimpinan mengembangkan sikap untuk memiliki kepedulian yang tinggi pada pegawai. Contohnya pimpinan harus memiliki tingkat kepekaan yang tinggi terhadap lingkungan kerja sekitarnya. kondisi para karyawan harus mendapatkan perhatian khusus rasa empati terhadap masalah yang sedang dialami karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

#### 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,279 dan signifikan, hal ini

berarti jika Lingkungan Kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai STIE AUB Surakarta meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan Aldo Herlambang (2014), Eny Retnowati (2015), Tedy Chandra dkk (2016), Bejo Suwarno (2015) dimana dalam penelitian tersebut Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang

dilakukan oleh Handayani (2017) dimana dalam penelitian tersebut Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel 4.20 diketahui Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2015), dimana dalam penelitian tersebut lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh R Wongkar dkk (2018), Handayani (2017) dimana dalam penelitiannya lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tedy

Chandra dkk (2016), Chaterina Melina T dkk (2012) dimana dalam penelitiannya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Desty Patras dkk (2017) dimana kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan jalur di atas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja, namun pengaruh langsung lebih efektif. upaya yang dilakukan dengan meningkatkan perilaku lingkungan kerja terhadap perilaku kinerja. Artinya bahwa lingkungan kerja yang dianut oleh pegawai STIE AUB Surakarta dipandang ditingkatkan agar optimal untuk membangun kinerja. Upaya yang dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas lingkungan kerja yang terletak pada item pernyataan ke 2 (Pencapaian ditempat kerja saya cukup bagus, sehingga tidak menghambat saya bekerja), 4 (Tata warna dinding dan alat lainnya ditempat kerja saya tepat), dan 1 (Sirkulasi udara ditempat kerja saya beroperasi dengan baik, sehingga saya merasa nyaman.). Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku lingkungan kerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

a. Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sistem pencahayaan ditempat kerja saya cukup bagus, sehingga tidak menghambat saya bekerja. Contohnya pencahayaan yang cukup dapat membuat karyawan dapat meningkatkan produktifitas kerja.

b. Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan tata warna dinding dan alat lainnya ditempat kerja saya tepat. Contohnya penggunaan warna untuk penataan ruang dalam sebuah bangunan tidak terlepas dari fungsi bangunan serta fungsi ruangan dalamnya.fungsi pewarnaan interior dan kelengkapan alat dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan

c. Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sirkulasi udara ditempat kerja saya beroperasi dengan baik, sehingga saya merasa nyaman. Contoh sirkulasi udara di tempat kerja satu hal yang harus di perhatikan karena sebagian besar waktu karyawan di dalam area kerjanya di dalam ruangan di perlukan sirkulasi udara yang cukup.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,201 dan signifikan, hal ini berarti jika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai STIE AUB Surakarta meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan Marhayani, Evi Wahyuni (2015), Rani Mariam (2009), Lindung L Tobing (2013), Eny Retnowati (2015), Rifdah dkk (2016)dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Therese A joiner (2001)

dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel 4.20 diketahui budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lindung L Tobing dkk (2013), Rifdah dkk (2016), dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh H Muhammad Arifin (2015), Rahayu (2015) dimana dalam penelitiannya budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari pembahasan jalur di atas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja, namun pengaruh langsung lebih efektif untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai. Upaya yang dilakukan dengan meningkatkan

perilaku budaya organisasi terhadap perilaku kinerja. Artinya bahwa budaya organisasi yang dianut oleh pegawai STIE AUB Surakarta dipandang perlu ditingkatkan agar optimal untuk membangun kinerja. Upaya yang dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas budaya organisasi yang terletak pada item pernyataan ke 2 (Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara jelas), 4 (Setiap pekerjaan dilaksanakan memenuhi kriteria evaluasi yang ada), dan 1 (Pegawai selalu taat pada peraturan yang ada). Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku budaya organisasi. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

a. Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan secara jelas. Contoh proses dimana karyawan di dukung oleh pimpinan menjalani program karyawan untuk meningkatkan ketrampilanya dan memperoleh pengetahuan dan juga ketrampilan baru.

b. Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar setiap pekerjaan dilaksanakan memenuhi kriteria evaluasi yang ada. Contoh prestasi kerja yang dapat di capai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

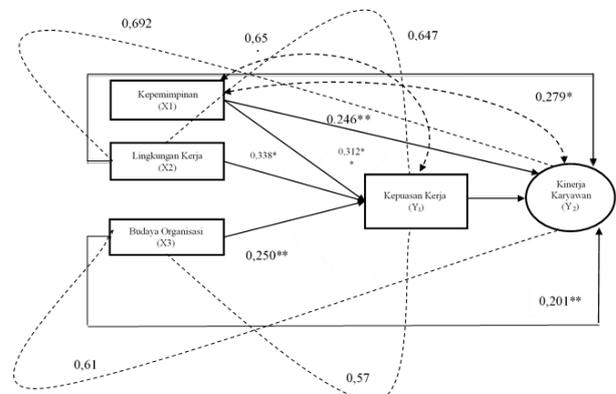
c. Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar pegawai selalu taat pada peraturan yang ada Contohnya datang tepat waktu, berpenampilan seperti yang sudah di tetapkan, merupakan bentuk taat akan peraturan yang ada di tempat kerja. Ketaatan kita terhadap aturan kerja menunjukkan kedisiplinan kita terhadap lingkungan kerja dan atasan.

Apabila upaya meningkatkan perilaku kepemimpinan lingkungan kerja dan budaya organisasi untuk mendorong perilaku kinerja pegawai pegawai STIE AUB Surakarta akan optimal, Optimalnya perilaku kinerja dapat terlihat pada hasil analisis nilai indikator tertinggi dari item pernyataan ke 1 (Pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan), 5 (Pegawai mempunyai kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan.) , dan 2 (Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.) hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku Kepuasan Kerja. Hal ini menandakan bahwa item tersebut yang paling mempunyai peran dalam membentuk perilaku kinerja pegawai STIE AUB Surakarta. Bentuk peningkatan perilaku kinerja antara lain:

a. Pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan contohnya melakukan tugas sesuai target merupakan satu tujuan umum yang dimiliki instansi yang ada untuk itulah setiap pegawai hendaknya bekerja semaksimal mungkin guna mencapai tujuan tersebut

b. Pegawai mempunyai kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan Contohnya kreatifitas pegawai pada setiap lembaga yang ingin maju harus menguatkan di internalnya terlebih dahulu dengan demikian ketika di internalnya sudah kuat akan menghasilkan pegawai yang siap dan kreatif

c. Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang di tetapkan Contohnya instansi dapat memantau kinerja setiap pegawainya apakah mereka sudah melaksanakan tugas sesuai dan kewajiban sesuai dengan kualitas dan harapan.



Gambar 2. Hasil akhir diagram jalur

C. Implikasi Manajerial

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,246 dan signifikan, hal ini berarti jika kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai STIE AUB Surakarta meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Rani mariam (2009), Eny Retnowati (2015), Tedy Chandra dkk (2016), Bejo Suwarno (2015) dimana dalam penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yudiawan Markiz (2017) dimana dalam

penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel 4.20 diketahui kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arif Sehfudin (2011), Lindung L Tobing dkk (2013), Eny Retnowati (2015) dimana dalam penelitiannya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh

Yudiawan Markiz (2017) dimana dalam penelitian tersebut kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tedy Chandra dkk (2016), Chaterina Melina T dkk (2012) dimana dalam penelitiannya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Desty Patras dkk (2017) dimana kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan jalur di atas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja, namun pengaruh langsung lebih efektif untuk meningkatkan kinerja, melihat hasil perhitungan analisis pengaruh langsung lebih dominan/lebih besar 0,246 dibanding pengaruh tidak langsung sebesar 0,080. Artinya untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai STIE AUB Surakarta dilakukan dengan jalur meningkatkan kepemimpinan untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja secara langsung.

Upaya yang dilakukan meningkatkan perilaku kepemimpinan terhadap perilaku kinerja pegawai, hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel kepemimpinan yang terletak pada item pernyataan ke 4 (Pimpinan mau menerima masukan), 5 (Pimpinan memiliki jiwa keteladanan yang tinggi), dan 2 (Pimpinan memiliki kepedulian yang tinggi pada pegawai). Ini artinya item

pernyataan tersebut yang membentuk perilaku kepemimpinan. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

a. Pimpinan mengembangkan sikap untuk berperilaku kepada pegawai dengan mau menerima masukan. Contohnya dengan membuka komunikasi yang baik terhadap ide atau gagasan maupun saran dan kritik

yang disampaikan para pegawai untuk kemajuan organisasi.

b. Pimpinan mengembangkan sikap untuk memiliki jiwa keteladanan yang tinggi. Contohnya selain harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, pimpinan harus mempunyai kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin sehingga bisa menciptakan kondisi yang efektif, efisien dan produktif. Seorang pimpinan harus mampu mempunyai karakter atau attitude yang baik sehingga dapat menjadi teladan bagi karyawan.

c. Pimpinan mengembangkan sikap untuk memiliki kepedulian yang tinggi pada pegawai. Contohnya pimpinan harus memiliki tingkat kepekaan yang tinggi terhadap lingkungan kerja sekitarnya. Kondisi para karyawan harus mendapatkan perhatian khusus rasa empati terhadap masalah yang sedang dialami karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,279 dan signifikan, hal ini

berarti jika Lingkungan Kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai STIE AUB Surakarta meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan Aldo Herlambang (2014), Eny Retnowati (2015), Tedy Chandra dkk (2016), Bejo Suwarno (2015) dimana dalam penelitian tersebut Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2017) dimana dalam penelitian tersebut Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel 4.20 diketahui Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2015), dimana dalam penelitian tersebut lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh R Wongkar dkk (2018), Handayani (2017) dimana dalam penelitiannya lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tedy

Chandra dkk (2016), Chaterina Melina T dkk (2012) dimana dalam penelitiannya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Desty Patras dkk (2017) dimana kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan jalur di atas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja, namun pengaruh langsung lebih efektif. Upaya yang dilakukan dengan meningkatkan perilaku lingkungan kerja terhadap perilaku kinerja. Artinya bahwa lingkungan kerja yang dianut oleh pegawai STIE AUB Surakarta dipandang ditingkatkan agar optimal untuk membangun kinerja. Upaya yang dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas lingkungan kerja yang terletak pada item pernyataan ke 2 (Pencapaian ditempat kerja saya cukup bagus, sehingga tidak menghambat saya bekerja), 4 (Tata warna dinding dan alat lainnya ditempat kerja saya tepat), dan 1 (Sirkulasi udara ditempat kerja saya beroperasi dengan baik, sehingga saya merasa nyaman.). Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku lingkungan kerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- a. Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sistem pencahayaan ditempat kerja saya cukup bagus, sehingga tidak menghambat saya bekerja. Contohnya pencahayaan yang cukup dapat membuat karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan tata warna dinding dan alat lainnya ditempat kerja saya tepat. Contohnya penggunaan warna untuk penataan ruang dalam sebuah bangunan tidak terlepas dari fungsi bangunan serta fungsi ruangan dalamnya. Fungsi pewarnaan interior dan kelengkapan alat dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan
- c. Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sirkulasi udara ditempat kerja saya beroperasi dengan baik, sehingga saya merasa nyaman. Contoh sirkulasi udara di tempat kerja satu hal yang harus diperhatikan karena sebagian besar waktu karyawan di dalam area kerjanya di dalam ruangan di perlukan sirkulasi udara yang cukup.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,201 dan signifikan, hal ini berarti jika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai STIE AUB Surakarta meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan Marhayani, Evi Wahyuni (2015), Rani Mariam (2009), Lindung L Tobing (2013), Eny Retnowati (2015), Rifdah dkk (2016) dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil ini tidak

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Therese A Joiner (2001)

dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Analisis pengaruh tidak langsung, berdasarkan tabel 4.20 diketahui budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lindung L Tobing dkk (2013), Rifdah dkk (2016), dimana dalam penelitian tersebut budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh H Muhammad Arifin (2015), Rahayu (2015) dimana dalam penelitiannya budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari pembahasan jalur di atas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung efektif dalam upaya peningkatan kinerja, namun pengaruh langsung lebih efektif untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai. Upaya yang dilakukan dengan meningkatkan perilaku budaya organisasi terhadap perilaku kinerja. Artinya bahwa budaya organisasi yang dianut oleh pegawai STIE AUB Surakarta dipandang perlu ditingkatkan agar optimal untuk membangun kinerja. Upaya yang dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas budaya organisasi yang terletak pada item pernyataan ke 2 (Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara jelas), 4 (Setiap pekerjaan dilaksanakan memenuhi kriteria evaluasi yang ada), dan 1 (Pegawai selalu taat pada peraturan yang ada). Ini artinya item pernyataan tersebut yang membentuk perilaku budaya organisasi. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

- a. Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan secara jelas. Contoh proses dimana karyawan didukung oleh pimpinan menjalani program karyawan untuk meningkatkan ketrampilannya dan memperoleh pengetahuan dan juga ketrampilan baru.

b. Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar setiap pekerjaan dilaksanakan memenuhi kriteria evaluasi yang ada. Contoh prestasi kerja yang dapat di capai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

c. Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar pegawai selalu taat pada peraturan yang ada Contohnya datang tepat waktu, berpenampilan seperti yang sudah di tetapkan, merupakan bentuk taat akan peraturan yang ada di tempat kerja. Ketaatan kita terhadap aturan kerja menunjukkan kedisiplinan kita terhadap lingkungan kerja dan atasan.

Apabila upaya meningkatkan perilaku kepemimpinan lingkungan kerja dan budaya organisasi untuk mendorong perilaku kinerja pegawai pegawai STIE AUB Surakarta akan optimal, Optimalnya perilaku kinerja dapat terlihat pada hasil analisis nilai indikator tertinggi dari item pernyataan ke 1 (Pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan), 5 (Pegawai mempunyai kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan.) , dan 2 (Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.) hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku Kepuasan Kerja. Hal ini menandakan bahwa item tersebut yang paling mempunyai peran dalam membentuk perilaku kinerja pegawai STIE AUB Surakarta. Bentuk peningkatan perilaku kinerja antara lain:

a. Pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan contohnya melakukan tugas sesuai target merupakan satu tujuan umum yang dimiliki instansi yang ada untuk itulah setiap pegawai hendaknya bekerja semaksimal mungkin guna mencapai tujuan tersebut

b. Pegawai mempunyai kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan Contohnya kreatifitas pegawai pada setiap lembaga yang ingin maju harus menguatkan di internalnya terlebih dahulu dengan demikian ketika di internalnya sudah kuat akan menghasilkan pegawai yang siap dan kreatif

c. Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang di tetapkan Contohnya instansi dapat memantau kinerja setiap pegawainya apakah mereka

sudah melaksanakan tugas sesuai dan kewajiban sesuai dengan kualitas dan harapan.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan STIE AUB Surakarta
2. lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja kerja STIE AUB Surakarta
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja STIE AUB Surakarta.
4. kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta.
5. lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta.
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta.
7. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja STIE AUB Surakarta.

### 8. Hasil Uji F

Dari hasil uji secara serempak diketahui bahwa besarnya nilai signifikansi  $0,009 < 0,05$ . disimpulkan secara bersama-sama bahwa variabel-variabel bebas mempengaruhi kinerja pegawai.

### 9. Hasil Uji Determinasi.

Nilai R<sup>2</sup> total yang diperoleh sebesar 0,567 Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki kontribusi sebesar 56,7 %. Sedangkan faktor lain diluar model penelitian yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja memiliki kontribusi sebesar 43.3%, seperti kompensasi dan pengelolaan sumber daya manusia.

10. Kesimpulan analisis jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel Lingkungan Kerja terhadap kinerja merupakan jalur yang paling dominan dibandingkan jalur yang lain.

### Saran

Berdasarkan pada pembahasan, kesimpulan dan keterbatasan penelitian tersebut, untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai pada STIE AUB Surakarta maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan perilaku kinerja STIE AUB Surakarta dilakukan dengan jalur meningkatkan kepemimpinan untuk mendorong perilaku kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan perilaku kepuasan kerja untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Pimpinan mengembangkan sikap untuk berperilaku kepada pegawai dengan mau menerima masukan. Contohnya dengan membuka komunikasi yang baik terhadap ide atau gagasan maupun saran dan kritik yang disampaikan para pegawai untuk kemajuan organisasi.; Pimpinan mengembangkan sikap untuk memiliki jiwa keteladanan yang tinggi. Contohnya selain harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, pimpinan harus mempunyai kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin sehingga bisa menciptakan kondisi yang efektif, efisien dan produktif. seorang pimpinan harus mampu mempunyai karakter atau attitude yang baik sehingga dapat menjadi teladan bagi karyawan.; Pimpinan mengembangkan sikap untuk memiliki kepedulian yang tinggi pada pegawai. Contohnya pimpinan harus memiliki tingkat kepekaan yang tinggi terhadap lingkungan kerja sekitarnya. kondisi para karyawan harus

mendapatkan perhatian khusus rasa empati terhadap masalah yang sedang dialami karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

2. lingkungan kerja yang dianut oleh pegawai STIE AUB Surakarta dipandang sudah memadai atau optimal untuk membangun kinerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sistem pencahayaan ditempat kerja saya cukup bagus, sehingga tidak menghambat saya bekerja. Contohnya pencahayaan yang cukup dapat membuat karyawan dapat meningkatkan produktifitas kerja; Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan tata warna dinding dan alat lainnya ditempat kerja saya tepat. Contohnya penggunaan warna untuk penataan ruang dalam sebuah bangunan tidak terlepas dari fungsi bangunan serta fungsi ruangan dalamnya. fungsi

pewarnaan interior dan kelengkapan alat dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan; Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sirkulasi udara ditempat kerja saya beroperasi dengan baik, sehingga saya merasa nyaman. Contoh sirkulasi udara di tempat kerja satu hal yang harus di perhatikan karena sebagian besar waktu karyawan di

dalam area kerjanya di dalam ruangan di perlukan sirkulasi udara yang cukup.

3. Budaya organisasi yang dianut oleh karyawan STIE AUB Surakarta dipandang sudah memadai atau optimal untuk membangun kinerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan pelaksanaan

pekerjaan secara jelas. Contoh proses dimana karyawan di dukung oleh pimpinan menjalani program karyawan untuk meningkatkan ketrampilannya dan memperoleh pengetahuan dan juga ketrampilan baru.; Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar setiap pekerjaan dilaksanakan memenuhi kriteria evaluasi yang ada. Contoh prestasi kerja yang dapat di capai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.; Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar pegawai selalu taat pada peraturan yang ada Contohnya datang tepat waktu, berpenampilan seperti yang sudah di tetapkan, merupakan bentuk taat akan peraturan yang ada di tempat kerja. Ketaatan kita terhadap aturan kerja menunjukkan kedisiplinan kita terhadap lingkungan kerja dan atasan.; Pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan contohnya melakukan tugas sesuai target merupakan satu tujuan umum yang dimiliki instansi yang ada untuk itulah setiap pegawai hendaknya bekerja semaksimal mungkin guna mencapai

tujuan tersebut.; Pegawai mempunyai kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan Contohnya kreatifitas pegawai pada setiap lembaga yang ingin maju harus menguatkan di internalnya terlebih dahulu dengan demikian ketika di internalnya sudah kuat akan menghasilkan pegawai yang siap dan kreatif.; Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang di tetapkan Contohnya instansi dapat memantau kinerja setiap pegawainya apakah

mereka sudah melaksanakan tugas sesuai dan kewajiban sesuai dengan kualitas dan harapan.

4. Dalam penelitian selanjutnya, sebaiknya mengambil sampel yang lebih besar sehingga akan didapatkan gambaran populasi yang lebih sebenarnya dan representatif.

5. Untuk peneliti yang akan datang sebaiknya mengembangkan variabel yang lain jadi tidak hanya menggunakan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

6. Peneliti dapat membuka diri bagi penelitian selanjutnya dan mengembangkan penelitian ini sehingga berm C. Saran

Berdasarkan pada pembahasan, kesimpulan dan keterbatasan penelitian tersebut, untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai pada STIE AUB Surakarta maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan perilaku kinerja STIE AUB Surakarta dilakukan dengan jalur meningkatkan kepemimpinan untuk mendorong perilaku kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan perilaku kepuasan kerja untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Pimpinan mengembangkan sikap untuk berperilaku kepada pegawai dengan mau menerima masukan. Contohnya dengan membuka komunikasi yang baik terhadap ide atau gagasan maupun saran dan kritik yang disampaikan para pegawai untuk kemajuan organisasi.; Pimpinan

mengembangkan sikap untuk memiliki jiwa keteladanan yang tinggi. Contohnya selain harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, pimpinan harus mempunyai kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin sehingga bisa menciptakan kondisi yang efektif, efisien dan produktif.seorang pimpinan harus mampu mempunyai karakter atau attitude yang baik sehingga dapat menjadi teladan bagi karyawan.; Pimpinan mengembangkan sikap untuk memiliki kepedulian yang tinggi pada pegawai.Contohnya pimpinan harus memiliki tingkat kepekaan yang tinggi terhadap lingkungan kerja sekitarnya.kondisi para karyawan harus

mendapatkan perhatian khusus rasa empati terhadap masalah yang sedang dialami karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

2. lingkungan kerja yang dianut oleh pegawai STIE AUB Surakarta dipandang sudah memadai atau optimal untuk membangun kinerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sistim pencahayaan ditempat kerja saya cukup bagus, sehingga tidak menghambat saya bekerja. Contohnya pencahayaan yang cukup dapat membuat karyawan dapat meningkatkan produktifitas kerja; Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan tata warna dinding dan alat lainnya ditempat kerja saya tepat. Contohnya penggunaan warna untuk penataan ruang dalam sebuah bangunan tifak terlepas dari fungsi bangunan serta fungsi ruangan dalamnya.fungsi pewarnaan interior dan kelengkapan alat dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan; Pimpinan menginstruksikan staf untuk meningkatkan sirkulasi udara ditempat kerja saya beroperasi dengan baik, sehingga saya merasa nyaman. Contoh sirkulasi udara di tempat kerja satu hal yang harus di perhatikan karena sebagian besar waktu karyawan di dalam area kerjanya di dalam ruangan di perlukan sirkulasi udara yang cukup.

3. Budaya organisasi yang dianut oleh karyawan STIE AUB Surakarta dipandang sudah memadai atau

optimal untuk membangun kinerja. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan: Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan pelaksanaan

pekerjaan secara jelas. Contoh proses dimana karyawan di dukung oleh pimpinan menjalani program karyawan untuk meningkatkan ketrampilannya dan memperoleh pengetahuan dan juga ketrampilan baru.; Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar setiap pekerjaan dilaksanakan memenuhi kriteria evaluasi yang ada. Contoh prestasi kerja yang dapat di capai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.; Pimpinan menginstruksikan staf Pegawai untuk meningkatkan sikap agar pegawai selalu taat pada peraturan yang ada Contohnya datang tepat waktu,berpenampilan seperti yang sudah di tetapkan,merupakan bentuk taat akan peraturan yang ada di tempat kerja. Ketaatan kita terhadap aturan kerja menunjukkan kedisiplinan kita terhadap lingkungan kerja dan atasan.; Pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan contohnya melakukan tugas sesuai target merupakan satu tujuan umum yang dimiliki instansi yang ada untuk itulah setiap pegawai hendaknya bekerja semaksimal mungkin guna mencapai tujuan tersebut.; Pegawai mempunyai kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan Contohnya kreatifitas pegawai pada setiap lembaga yang ingin maju harus menguatkan di internalnya terlebih dahulu dengan demikian ketika di internalnya sudah kuat akan menghasilkan pegawai yang siap dan kreatif.; Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang di tetapkan Contohnya instansi dapat memantau kinerja setiap pegawainya apakah

mereka sudah melaksanakan tugas sesuai dan kewajiban sesuai dengan kualitas dan harapan.

4. Dalam penelitian selanjutnya, sebaiknya mengambil sampel yang lebih besar sehingga akan

didapatkan gambaran populasi yang lebih sebenarnya dan representatif.

5. Untuk peneliti yang akan datang sebaiknya mengembangkan variabel yang lain jadi tidak hanya menggunakan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

6. Peneliti dapat membuka diri bagi penelitian selanjutnya dan mengembangkan penelitian ini sehingga bermanfaat untuk ilmu pengetahuan. anfaat untuk ilmu pengetahuan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A Joiner, Therese.2001." The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece".Yunani: Journal of Managerial Pyschology Vol.16 issue 3
- Ardana. 2003. "Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pariwisata Kota Denpasar" (tesis). Denpasar: Program Studi Magister Manajemen Universitas Udayana.
- Arikunto, S. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati. 2012. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PT Sidomuncul". Semarang : Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol 19, No 2 hlm. 170-187. ISSN: 1412-3126
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan,"Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.A
- Desty Patras, Sri Murni, Arrazi B.H Jan.2017." Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Pt. Pegadaian (Persero)

- Kantor Wilayah V Manado".Manado : Jurnal EMBA Vol.5 No.2, hlm. 1978–1988
- Dessler, Gary. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba. Empat
- Dewita, Heriyanti. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan
- Heidjrachman, R. dan Husnan, S. 2002. Manajemen Personalialia. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Lindu L.Tobing, Nelmidia Kamela, 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Kepulauan Mentawai".Mentawai:Jurnal Prodi Manajemen Universitas Bung Hatta Vol 3 No 2.
- Luthans, Fred, 2006, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Nugroho,Rakhmat,2006,"Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan",Universitas Diponegoro,Semarang
- Nurayda,Eka,2017,"Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Burneh Kabupaten Bangkalan",Universitas W.R Supratman,Surabaya
- Robbins, Stephen P, 2006, Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, F. Y. (2007). Organizational Behavior (12th ed.). Prentice Hall
- Robbins, S.P. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. 2011. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju
- Smithson, A., & Lewis, S. (2000). Job insecurity is the changing psychological contract? Young people's expectations of work. Personnel Review, 29(6), 680-695. <http://dx.doi.org/10.1108/0048348001029646>
- Sudarmadi,2007,"Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan",Universitas Diponegoro,Semarang
- Suci,Andi,2017,"Faktor Lingkungan Kerja pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan Pt.Hadji Kalla Toyota Cabang Uripsumoharjo Di Makasar",Universitas Negri Makasar
- Suyadi,2016," Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri I Delanggu ",Iain,Surakarta
- Yudiawan Markiz\*, Setiawan Margono, Irawanto Dodi Wirawan, Rofiq Ainur.2017. "The Influences Of Leadership Styles, Organizational Communication, And Job Satisfaction Toward Employees' Job Performance In Doing Construction Jobs: A Study On Three Construction Companies In Jakarta".Jakarta: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-05.23>