

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pesatnya industrialisasi di era ini ditandai dengan semakin banyaknya pendatang baru di dunia bisnis, salah satunya *food industry*. Pendatang baru tersebut membuat perusahaan yang sudah ada sebelumnya harus menerapkan strategi demi mempertahankan bisnisnya. Mesin yang menjadi faktor utama perusahaan manufaktur untuk dapat bekerja secara maksimal menghadapi pesaing yang kian berdatangan, karyawan yang mampu bekerja sesuai tanggung jawabnya juga menjadi faktor yang penting. Suatu perusahaan membutuhkan manajemen yang baik yang diharapkan dapat memotivasi karyawan agar tercipta kinerja yang baik sehingga tujuannya dapat tercapai.

Kinerja yang baik dihasilkan oleh sumber daya manusia yang juga berkualitas. Tersedianya sumber daya yang berkualitas akan menghasilkan kinerja yang baik, untuk mendapatkannya, perusahaan akan melalui proses rekrutmen karyawan untuk mencari karyawan yang tepat. Kualitas karyawan dapat ditingkatkan perusahaan dengan memfasilitasi para karyawannya untuk bisa meningkatkan *softskill* mereka melalui pelatihan-pelatihan atau kegiatan lainnya. Proses evaluasi kinerja karyawan juga diperlukan untuk mengukur kinerja mereka secara berkala. Menurut Simamora (1997), dengan memiliki karyawan yang melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan handal, suatu perusahaan dapat melakukan fungsinya secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi agar tercipta kinerja karyawan yang baik. Faktor yang mempengaruhi kinerja diketahui

ada dua yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang meliputi sikap, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan. Sedangkan faktor eksternalnya terdiri dari alat-alat kerja, sumber daya, lingkungan sosial, gaya kepemimpinan, rekan kerja, pelatihan dan sikap manajemen. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi pemicu sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Karyawan yang diharapkan bisa memberikan kontribusi secara maksimal untuk perusahaan, maka diperlukan pengelolaan manajemen yang baik. Pengelolaan manajemen yang baik dalam suatu perusahaan akan memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga tumbuhlah sebuah kepuasan terhadap pekerjaannya.

Karyawan yang merasa puas akan melakukan pekerjaannya dengan nyaman dan dapat mengembangkan segala potensi yang dimiliki serta lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan Abdulkhaliq & Mohammadali (2019) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Adha, Wandu, & Susanto (2019), Wijaya (2018) dan Wulansari & Kosasi (2018), juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kondisi pekerjaan yang memberikan kepuasan dan mendukung pekerjaannya, akan membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Davis & Newstrom (1989), sebagai perasaan dan emosional yang diungkapkan dengan rasa senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan jika tidak puas maka akan mengungkapkan perasaan dan emosional dengan kesal atau tidak menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Luthans (2006) dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, sikap dan

emosional karyawan sebagai respon terhadap situasi kerja. Kedua, berdasarkan hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui target. Ketiga, kepuasan terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki karyawan. Kepuasan kerja meliputi beberapa faktor yaitu : *personality* (cara seseorang memiliki perasaan, berpikir, dan berperilaku), *values* (nilai ekstrinsik, intrinsik, dan nilai-nilai etis), *work situation* (pekerjaan itu sendiri, kondisi pekerjaan fisik, rekan kerja, atasan dan bawahan, gaji, jam kerja, dan keselamatan kerja), *social influence* (rekan kerja, kelompok, budaya) George & Jones (2002).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan adalah budaya organisasi, Wibowo (2010). Penelitian Jufrizen (2020) dan Mohsen, Neyazi, & Ebtekar (2020), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi menurut Saripuddin & Handayani (2018) merupakan kekuatan sosial yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Suatu organisasi secara tidak sadar, orang-orang akan mempelajari budaya organisasi yang berlaku dalam organisasinya. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Terkadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya kerja juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja dari karyawan.

Menurut Robbins (2001), budaya organisasi juga menjadi salah satu penentu kepuasan kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula. Penelitian yang dilakukan Saputra & Adnyani (2017) dan Qazi & Kaur (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat maka akan mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya jika budaya organisasinya lemah maka akan menghambat tujuan organisasi. Perusahaan yang budaya organisasinya kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap efektifitas kinerja perusahaan. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama akan membuat pegawai merasa nyaman bekerja dan memiliki komitmen untuk berusaha lebih keras dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja serta mempertahankan keunggulan yang kompetitif.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Widiasworo (2014). Lingkungan kerja dalam bentuk fisik seperti tempat kerja dan sarana produksi, serta dalam bentuk psikologis seperti hubungan sosial antar karyawan. Menurut Nitisemito (1996) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting di dalam menciptakan kepuasan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat meningkat dalam bekerja pada saat lingkungan kerja di sekitarnya mendukung

aktivitas mereka dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan Lestary & Harmon (2017) dan Saidi, et al., (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sudiarditha, Wasposito, & Triani (2016), Irma & Yusuf (2020) dan Taheri, Miah, & Kamaruzzaman (2020) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kota Pati identik dengan perusahaan kacang yang terkenal, ada dua perusahaan yang kini besar dan sukses dengan aneka ragam produknya yakni PT Dua Kelinci dan PT Garuda Food. PT Dua Kelinci merupakan perusahaan kacang pertama yang sudah ada dan berdiri sejak 1972. Produk yang dihasilkan berupa makanan ringan seperti kacang-kacangan, wafer, kuaci, dan *food drink*. PT Dua Kelinci berlokasi di Jalan Raya Pati-Kudus, Lumpur, Bumirejo, Kecamatan Margorejo, Kabupaten Pati, Jawa Tengah. PT Dua Kelinci mengeksport produk-produk Indonesia yang berkualitas hingga ke seluruh Asia dan ke Australia, Afrika, Timur Tengah, Eropa dan Amerika Utara. PT Dua Kelinci memiliki karyawan bagian produksi, personalia dan *human resource*, keuangan, penjualan, pembelian, logistik, IT, listrik, *quality control*, dan para manager. Karyawan bagian produksi merupakan bagian yang penting dalam perusahaan karena aktivitas utama perusahaan adalah memproduksi barang jadi yaitu berupa makanan ringan. PT Dua Kelinci melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan dengan cara melakukan evaluasi pekerjaan dengan melihat beberapa faktor seperti kehadiran, tingkat pemahaman terhadap pekerjaan, kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja,

tanggung jawab, dan disiplin kerja. Adapun bobot penilaian masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Bobot Penilaian Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci

No	Indikator Penilaian Kinerja Karyawan	Persentase (%)
1	Kehadiran	10
2	Tingkat pemahaman terhadap pekerjaan	20
3	Tanggung jawab	20
4	Disiplin kerja	20
5	Kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja	30
Jumlah		100

Sumber: PT Dua Kelinci, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bobot penilaian masing-masing indikator kinerja karyawan PT Dua Kelinci, dengan bobot penilaian terkecil adalah indikator kehadiran dan bobot penilaian terbesar adalah kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja perusahaan. Penelitian dilakukan karena terjadi penurunan kinerja karyawan PT Dua Kelinci. Berikut adalah tabel penilaian kinerja karyawan selama 4 tahun terakhir yang diukur melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan :

Tabel 1.2 Perubahan Penilaian Kinerja Karyawan Produksi PT. Dua Kelinci Pati Tahun 2018-2021

No	Kategori Penilaian	Interval Nilai	Tahun					
			2018		2019		2021	
			Jml	P (%)	Jml	P (%)	Jml	P (%)
1	Sangat Baik	80-100	139	39,7	185	60,6	154	38,4
2	Baik	60-80	205	58,7	118	38,6	230	57,3
3	Cukup	40-60	5	1,4	1	0,4	13	3,2
4	Kurang	20-40	1	0,2	1	0,4	4	1,1
5	Sangat Kurang	0-20	0	0	0	0	0	0
Jumlah			350	100	305	100	401	100

Sumber: PT Dua Kelinci, data diolah tahun 2022

Pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa hasil penilaian kinerja karyawan dari tahun 2018 ke 2019 dalam kategori sangat baik mengalami kenaikan, tetapi mengalami penurunan pada tahun 2019 ke 2021. Sebaliknya terjadi penurunan pada kategori baik dari tahun 2018 ke 2019 tetapi mengalami kenaikan pada tahun 2021. Berdasarkan keterangan dari manager HR penurunan kinerja dari tahun 2019 menuju tahun 2021 disebabkan salah satunya oleh pandemi covid-19 yang kemudian membuat perusahaan harus menerapkan peraturan untuk membatasi karyawannya dalam bekerja sehingga hanya karyawan yang dalam keadaan benar-benar sehat yang boleh hadir untuk bekerja karena ledakan kasus covid di daerah Kudus naik hingga Pati yang mayoritas karyawan PT Dua Kelinci berasal dari warga Kudus, Pati, dan Rembang. Karyawan yang kehadirannya kurang tersebut, maka akan mengurangi keterampilan dalam bekerja karena dalam hal karyawan produksi, tangan bergerak secara terus menerus saat bekerja, jika karyawan tidak masuk untuk jangka waktu yang lama maka akan kaku saat memulai untuk bekerja lagi. Berimbang pada perusahaan yang harus mendidik atau membiasakan orang baru maupun orang lama agar dapat terampil lagi dalam bekerja. Penilaian kinerja karyawan tersebut tidak melulu disumbang oleh kesesuaian kerja yang merupakan persentase terbesar pada indikator penilaian kinerja, tetapi kehadiran yang menjadi faktor lain kenapa kinerja karyawan bisa mengalami penurunan. Beberapa persoalan munculnya pandemi covid-19 itu merubah segalanya, merubah sistem kerja, situasi kerja, dan melumpuhkan semua lini bisnis. Pandemi covid-19 termasuk dalam *unpredictable factor* atau faktor yang tidak bisa dikendalikan dan diprediksi. Hal tersebut merupakan alasan mengapa pada tahun 2020 tidak

dilakukan penilaian kinerja karyawan karena tidak maksimalnya kegiatan produksi pada perusahaan. Penurunan kinerja yang dialami oleh karyawan PT Dua Kelinci menggambarkan adanya masalah pada prestasi kerja atau kinerja karyawan pada PT Dua Kelinci. Hal tersebut menjadi alasan mengapa memilih PT Dua Kelinci sebagai objek penelitian ini.

Akibat dari penurunan skor penilaian karyawan ini perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya secara maksimal sesuai dengan apa yang menjadi harapan perusahaan yakni mampu memenuhi permintaan konsumen secara tepat waktu dengan penggunaan waktu, tenaga, dan materi perusahaan yang efektif dan efisien, karena terdapat kendala yang menghambat performa kinerja karyawan. Ketika karyawan tidak memahami pekerjaannya atau tidak mampu menyesuaikan hasil kerjanya dengan standar kerja, maka biasanya yang terjadi adalah terdapat kesalahan-kesalahan kerja, misalnya terdapat kecacatan-kecacatan produk yang tentunya akan merugikan perusahaan. Jika ditemui produk yang mengalami kecacatan, maka produk tersebut akan disortir dan dibuang karena tidak sesuai dengan standar produksi. Jika dilihat dari indikator kehadiran, maka karyawan yang mempunyai tingkat absensi yang tinggi akan berdampak pada produktivitas ketika bekerja. Pada indikator tanggung jawab kerja, apabila karyawan mendapat skor tidak maksimal, maka implikasinya pekerjaan tidak dapat terselesaikan dengan baik karena kelalaian karyawan terhadap pekerjaannya dengan tidak melaksanakan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin atau mengerjakan dengan asal-asalan, dan pada indikator disiplin kerja apabila karyawan mendapat skor yang tidak maksimal maka perusahaan akan lebih banyak mengeluarkan SP (surat peringatan)

kepada karyawannya yang mana hal tersebut akan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup karyawan itu sendiri di perusahaan karena akibat dari ketidakdisiplinan karyawan tersebut menyebabkan waktu yang terbuang sia-sia. Sehingga, urgensi dari adanya penilaian kinerja karyawan yang kurang maksimal ini akan berdampak pada ketidakefektivan dan ketidakefisiensian dalam penggunaan waktu, tenaga dan materi perusahaan, dimana hal tersebut jelas akan merugikan perusahaan. Dengan demikian, performa atau kinerja karyawan perlu untuk ditingkatkan setiap waktunya. Faktor budaya organisasi dan lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat menyebabkan kurang maksimalnya kinerja karyawan di perusahaan.

Memiliki karyawan yang kinerjanya baik akan mendatangkan banyak keuntungan juga untuk perusahaan, salah satunya adalah melihat sejauh mana hasil yang dicapai suatu perusahaan dihubungkan dengan visi yang dijunjung suatu perusahaan juga mengetahui dampak positif dan negatifnya dari kebijakan operasional yang telah diterapkan Budianto & Kartini (2015). Keuntungan lainnya adalah perbaikan prestasi melalui kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi karyawan. Umpan balik terhadap sumber daya manusia karena prestasi yang baik maupun buruk akan mengidentifikasi seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi Rivai (2010). Berdasarkan teori tersebut peneliti menetapkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y).

Kinerja karyawan yang baik dipengaruhi oleh lingkungan kerja, budaya, kualitas kehidupan kerja, disiplin kerja, motivasi, komunikasi, kompensasi, jabatan, kepemimpinan, kepuasan kerja, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya

Wahyuddin (dalam Mahardikwanto, 2013). Budaya organisasi diketahui mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Shahzad, Iqbal, & Gulzar (2013) dalam judul “*Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*” yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT Dua Kelinci mempunyai budaya organisasi yang digunakan sebagai aturan dan pembeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi sendiri mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Semakin kuatnya budaya organisasi maka akan semakin mendukung dalam pencapaian tujuan perusahaan. Budaya organisasi dari PT Dua Kelinci antara lain DJITU, yaitu disiplin, jujur, inisiatif, tanggung jawab, dan ulet. Disiplin yaitu karyawan tepat waktu dalam melakukan pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan baik, dan taat terhadap peraturan perusahaan. Jujur yaitu karyawan mampu untuk berpikir, berkata dan bertindak secara benar, serta tidak melakukan manipulasi. Inisiatif yaitu karyawan melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan. Tanggung jawab yaitu karyawan memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik dari hasil pekerjaannya. Ulet yaitu karyawan harus tangguh, kuat dan tidak putus asa terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pengamatan pra penelitian dan wawancara yang dilakukan peneliti dengan manager HR pada Maret 2023, ditemukan permasalahan yakni beberapa karyawan pada divisi *snack* yang tidak mematuhi tata tertib perusahaan seperti tidak memakai alat kelengkapan kerja dengan benar sesuai standar saat

bekerja yaitu seperti penutup kepala yang tidak sepenuhnya menutupi rambut (untuk karyawan laki-laki), lalu untuk karyawan perempuan kerudung yang digunakan sudah tipis dan menggunakan dalaman kerudung yang berongga sehingga rambut bisa terkontaminasi ke dalam proses produksi. Selain itu hal lain yang melanggar tata tertib adalah seperti membawa masuk jas lab dan sepatu boot saat akan ke kamar mandi kemudian kembali ke ruang produksi tanpa melalui sterilisasi terlebih dahulu. Kelalaian-kelalaian yang dilakukan oleh karyawan tersebut akan berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan. Akibatnya banyak konsumen yang melakukan komplain seperti ditemukannya uang koin dalam produk Deka crepes oleh konsumen dari Korea, TicTac yang gosong, terdapat rambut dalam kemasan TosTos, ada ranting pada produk Usagi, dan masih banyak lagi komplain yang ditemukan oleh konsumen. Hal ini tentu akan merugikan perusahaan apabila komplain tersebut sampai di konsumen lain, karena akan mengurangi rasa aman dan percaya untuk mengonsumsi produk itu setelah terdapat kelalaian yang dilakukan oleh karyawan produksi ataupun pada bagian *quality control* yang tidak teliti dalam mengecek produk tersebut sebelum sampai ke tangan konsumen. Karena konsumen sekarang lebih peduli pada keamanan pangan dan kualitas produk. Kurangnya pengawasan dari pimpinan membuat karyawan tidak melakukan tugasnya sesuai dengan aturan dan tujuan yang telah ditetapkan dan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Uraian di atas menjelaskan kurang disiplin dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang mana dua hal tersebut merupakan budaya organisasi yang berlaku dalam perusahaan yang

seharusnya dijalankan dengan baik. Hal tersebut menjadi alasan mengapa memilih Karyawan produksi divisi *snack* PT Dua Kelinci sebagai objek penelitian ini.

Selain budaya organisasi yang diperhatikan, aspek lingkungan kerja juga sangat diperhatikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja turut mendukung aktivitas bekerja, kepuasan karyawan akan tercipta oleh lingkungan kerja yang baik sehingga diharapkan kinerja juga memuaskan. Perusahaan memperhatikan lingkungan kerja para karyawannya dan mencoba memberikan lingkungan kerja dengan memberikan fasilitas-fasilitas seperti ruang kerja beserta peralatannya, tempat ibadah, kantin, lahan parkir, ruang training, serta poliklinik, namun masih terdapat beberapa aspek yang kurang diperhatikan. Berdasarkan hasil observasi peneliti, terdapat ruang kerja yang memiliki suasana kurang baik seperti suara bising pada ruang produksi yang menyebabkan karyawan sulit konsentrasi, pencahayaan yang kurang, serta suhu ruang yang tinggi pada beberapa ruangan membuat suasana kerja menjadi kurang nyaman. Selain itu, beberapa karyawan menyatakan bahwa waktu istirahat kerja belum efektif untuk melepas lelah dan memulai kembali bekerja. Tidak adanya ruangan untuk istirahat, membuat karyawan harus menggunakan ruang ganti dan musholla untuk tidur atau sekedar istirahat. Hal itu menjadikan lingkungan kerja di bagian produksi menjadi tidak nyaman untuk dilihat. Beberapa karyawan juga mengatakan jika pimpinan merka kurang dalam mendukung peningkatan prestasi karyawan. Lingkungan yang kurang nyaman tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan secara tidak langsung juga akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan

pekerjaannya. Uraian permasalahan di atas mendukung peneliti untuk menetapkan dua variabel independen yaitu budaya organisasi (X1) dan lingkungan kerja (X2).

Sehubungan dengan hal tersebut, maka peneliti menetapkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (Z) antara budaya organisasi (X1), lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sugiyarti (2012), bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Awaluddin (2016) yang menunjukkan pengaruh signifikan antara budaya organisasi, kepuasan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja, yang dalam peningkatannya, tiga faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja.

Tabel 1.3 Pra Survei terhadap Karyawan PT Dua Kelinci divisi *snack* Terkait Ketidakpuasan Karyawan

No.	Pemikiran Karyawan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini	5	16,66
2	Merasa lingkungan kerja kurang sehat dan kurang nyaman	14	46,66
3	Merasa kurang puas dengan rekan kerjanya	5	16,66
4	Merasa kurang puas dengan upaya pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan	6	20
Jumlah		30	100

Sumber : Data primer yang telah diolah (2022)

Berdasarkan dari hasil survei pendahuluan yang telah dilakukan pada 30 responden yaitu karyawan produksi PT Dua Kelinci, terdapat empat masalah terkait tidak puasnya karyawan terhadap perusahaan. Data pada tabel 1.3 menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja fisik seperti lingkungan kerja yang kurang sehat dan kurang nyaman serta lingkungan kerja non

fisik seperti hubungan antar karyawan dengan rekan kerjanya. Lingkungan kerja non fisik yang ditunjukkan oleh nomor 4 yakni kurang puas dengan upaya pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pernyataan di atas juga seperti yang dikatakan oleh manager HR saat wawancara dengan peneliti terkait kepuasan kerja karyawan bahwa biasanya karyawan merasa tidak puas dalam bekerja paling banyak disebabkan oleh beberapa faktor seperti kondisi fisik lingkungan kerja yang tidak nyaman serta budaya organisasi atau nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi yakni budaya DJITU dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Mengacu pada teori kepuasan kerja yang dikemukakan Wexley dan Yukl (2003), adalah teori yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Teori ini membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja menjadi dua kategori yakni faktor *hygiene* yang meliputi kondisi kerja seperti gaji, kondisi fisik kerja, relasi dengan atasan, dan hubungan kerja antar karyawan. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan faktor motivasi meliputi pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk berkontribusi, dan pengakuan. Faktor-faktor ini memotivasi karyawan dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Teori ini menekankan bahwa faktor *hygiene* harus dipenuhi agar karyawan tidak merasa tidak puas, tetapi faktor motivasi harus ditingkatkan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* pada PT Dua Kelinci yang diperngaruhi beberapa

variabel yaitu budaya organisasi dan lingkungan kerja. Peneliti membuat pembahasan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Produksi PT Dua Kelinci)”**.

1.2 Perumusan Masalah

PT Dua Kelinci merupakan perusahaan di bidang *food industry* yang mampu bersaing dalam market nasional bahkan sampai mancanegara. Menghadapi persaingan yang semakin ketat dibutuhkan pengelolaan manajemen yang bagus juga. Karyawan yang kinerjanya bagus maka akan mendukung perusahaan untuk mecapai target atau tujuan yang ingin dicapai. Dilihat dari tabel 1.2 terdapat permasalahan terkait kinerja karyawan PT Dua Kelinci yang menurun dalam 2 tahun terakhir. Diduga penurunan kinerja karyawan tersebut sebagian besar dikarenakan oleh budaya organisasi yang belum dijalankan secara maksimal dan lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga berimbas pada menurunnya kinerja karyawan dari PT Dua Kelinci. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci?
2. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Dua Kelinci?
3. Apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci?

4. Apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Dua Kelinci?
5. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci?
6. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel *intervening* pada PT Dua Kelinci?
7. Apakah ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel *intervening* pada PT Dua Kelinci?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Dua Kelinci
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci
4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Dua Kelinci
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Dua Kelinci
6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT Dua Kelinci
7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT Dua Kelinci

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pembaca dan semua pihak. Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk pengembangan teori mengenai konsep perilaku organisasi dan individu serta sebagai media peneliti dalam menguji penelitian dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama proses perkuliahan. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris dalam mendukung teori dan penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan masukan dan pertimbangan dalam mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan perusahaan, terutama terkait subjek yang diteliti dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan, serta kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi PT Dua Kelinci di Pati untuk sumber informasi dan merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan tepat terutama dalam menghadapi masalah perusahaan.

b) Bagi Pembaca

Penelitian ini digunakan untuk menambah wawasan bagi pembaca dan dijadikan bahan referensi penelitian selanjutnya dibidang MSDM khususnya tentang budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

1.5 Kerangka Teoritis

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi menurut Gibson et al (dalam Sari, Menhard, & Pertiwi, 2022) merupakan bidang studi yang mengacu pada teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu untuk mempelajari tentang persepsi, nilai, kapasitas belajar, dan tindakan individu saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi dan untuk menganalisis dampak lingkungan eksternal pada organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan dan strateginya. Perilaku organisasi didefinisikan Miftah Thoha (dalam Tebay, 2021) sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok maupun organisasi) Dilapanga & Mantiri (2021). Pengetahuan perilaku organisasi dapat digunakan untuk memahami, memprediksi dan mengelola perilaku manusia dalam kerjasama organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan individu, Sari, Menhard, & Pertiwi (2022). Unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Apabila orang-orang bergabung dalam suatu organisasi

untuk mencapai tujuan, untuk mencapai tujuan, diperlukan jenis struktur tertentu. Orang-orang juga menggunakan teknologi untuk membantu menyelesaikan pekerjaan, jadi ada interaksi antara orang, struktur, dan teknologi, Abdul Rahman Safiih (2022).

1.5.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia seringkali diidentikkan dengan seni mengelola atau mengatur hubungan antar pekerja demi tercapainya tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Menurut beberapa ahli, Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai peranan tenaga kerja supaya efektif dan efisien untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan Hasibuan (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan sistem formal dalam organisasi untuk menjamin penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional. Aktivitas manajemen SDM dapat dikelompokkan menjadi : perencanaan SDM, kepatuhan pada peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja, pengangkatan pegawai, pengembangan SDM, kompensasi dan tunjangan, kesehatan, keselamatan dan keamanan, serta hubungan karyawan dan buruh/manajemen, Mathis & Jackson (2007). Menurut Dessler (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses untuk mendapatkan, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Ketiga teori yang dikemukakan oleh tiga ahli dalam bukunya diatas bisa disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk tercapainya tujuan suatu

organisasi diperlukan fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan.

1.5.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway (dalam Sutrisno, 2011), tujuan MSDM antara lain adalah :

1. Perusahaan menentukan kebijakan dibantu dengan pertimbangan manajemen SDM untuk menciptakan karyawan yang kinerjanya bagus, adaptasi dengan perubahan.
2. Melaksanakan prosedur yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan.
3. Mengatasi masalah atau keadaan sulit seperti hubungan antar karyawan dan memberi pemahaman bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
4. Pemelihara nilai dan standar organisasional dalam manajemen SDM.
5. Menghubungkan antara karyawan dengan manajemen organisasi.

1.5.3 Kinerja Karyawan

1.5.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak (2011), pengertian kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu atau hasil dari upaya mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Cherrington (1989), kinerja merupakan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh keahlian dan efisiensi waktu. Kinerja yang maksimal akan tercapai jika organisasi dapat mengklasifikasikan karyawan yang memiliki keahlian dan motivasi yang sesuai dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2016), kinerja merupakan perwujudan citra pegawai yang tercermin dari suatu organisasi, tetapi untuk mengaplikasikannya dengan benar tidaklah mudah, karena

sifat manusia bermacam-macam watak dan kemampuan yang juga berbeda satu sama lain. Menurut Robbins (2012) kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

1.5.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

1.5.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Alwi (2001), secara teoritis, tujuan penilaian dibagi menjadi dua yaitu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Kemudian yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan :

- a. Prestasi real yang dicapai individu
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

1.5.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana hasil rill pegawai dilihat dari kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Alwi (2001) adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
5. Kepentingan penilaian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

1.5.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan antara lain menurut Robbins (2016) antara lain:

1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu
3. Efektivitas
4. Kemandirian

1.5.4 Budaya Organisasi

1.5.4.1 Definisi Budaya Organisasi

Menurut Walter R. Freytag (dalam Murphy & Saal, 1990), budaya organisasi didefinisikan sebagai fungsi dan nilai-nilai yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Penentuan pola perilaku para anggota dalam organisasi adalah dari

asumsi dan nilai tersebut. Budaya organisasi didefinisikan Robbins & Judge (2007) sebagai sistem yang membedakan satu organisasi dengan yang lain yang dianut oleh anggota organisasi. Menurut Peter F. Drucker (dalam Tika, 2014) merupakan pokok penyelesaian masalah eksternal maupun internal yang konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diturunkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, merasakan dan memikirkan terhadap masalah yang terjadi. Budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi, Schein (1992). Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan. Sistem pemaknaan bersama adalah seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Menurut Grunig, Grunig, & Dozier (2002) bahwa budaya organisasi ialah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok yang bekerja secara bersama-sama.

1.5.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Timothy (2008), budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko

2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan, yaitu sikap kompetitif.
7. Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi dipertahankan sebagai lawan dari pertumbuhan.

1.5.4.3 Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo (2006) meliputi :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim dari berbagai divisi dalam organisasi.
3. Meningkatkan motivasi staf dengan memberikan rasa memiliki, loyalitas, dan mempunyai pikiran positif tentang organisasi.
4. Memperbaiki perilaku organisasional dan motivasi sehingga tercipta kinerja yang baik dan tercapai tujuan organisasi.

1.5.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi pada PT Dua Kelinci adalah sebagai berikut :

1. Disiplin
2. Jujur
3. Inisiatif
4. Tanggung Jawab
5. Ulet

1.5.5 Lingkungan Kerja

1.5.5.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja ialah suatu tempat sehari-hari karyawan melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang sehat akan memunculkan rasa aman di benak karyawan sehingga akan tercipta hasil kerja yang optimal. Lingkungan kerja juga mempengaruhi psikologis karyawan, jika karyawan merasa senang dengan lingkungan kerjanya maka ia akan betah untuk bekerja sehingga pekerjaan akan lebih efektif dan efisien Mardiana (2005). Menurut Afandi (2018) yang dikatakan lingkungan kerja ialah keadaan sekitar tempat kerja karyawan yang akan berpengaruh pada pekerjaannya yakni seperti suhu, pencahayaan, tingkat kelembapan, sirkulasi udara, kebisingan, dan kebersihan tempat kerja. Menurut Sedarmayanti (2009) secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lebih lanjut dikatakannya, lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan fisik yang aman dan nyaman

akan memberi pengaruh yang positif, sebaliknya lingkungan yang tidak nyaman akan memberi pengaruh negatif. Lingkungan non fisik juga berpengaruh terhadap kinerja yang meliputi hubungan antar karyawan, bahkan hubungan antara atasan dan bawahan.

1.5.5.2 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut pendapat dari Arep & Tanjung (2003), manfaat dari lingkungan kerja ialah:

1. Menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas dan juga prestasi kerja akan meningkat.
2. Pekerjaan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien
3. Menciptakan semangat kerja yang tinggi
4. Membuat suasana hati para karyawan menjadi senang untuk melakukan pekerjaannya
5. Terjalannya komunikasi yang baik antar karyawan maupun dengan atasan sehingga memperkecil adanya konflik
6. Membantu mewujudkan visi dan misi dalam aktifitas mengembangkan perusahaan
7. Menghindari kecelakaan kerja dan meningkatkan profit

1.5.5.3 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2013) antara lain:

1. Lingkungan Kerja Fisik :
 - a. Fasilitas kerja
 - b. Kualitas fasilitas kerja

- c. Penerangan
- d. Kebersihan
- e. Sirkulasi udara
- f. Kebisingan suara
- g. Keamanan

2. Lingkungan Kerja Non Fisik :

- a. Hubungan antar karyawan
- b. Upaya pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan

1.5.6 Kepuasan Kerja

1.5.6.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner & Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins & Judge (2016) kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang mana berhubungan dengan situasi kerja, hubungan antar karyawan, gaji, dan hal lain yang berhubungan dengan psikologis dan fisik Edy Sutrisno (2016). Menurut G. Terri (dalam Winardi, 2008) seorang karyawan akan bekerja dengan semangat ketika ia merasa puas dengan pekerjaannya seperti yang ia inginkan. Rivai (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi yang menggambarkan sikap seseorang senang atau tidak puas atau tidak dengan pekerjaannya. Menurut Siagian (2008) kepuasan kerja merupakan cara

pandang seseorang yang positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Sikap yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya yang meliputi perasaan dan tingkah laku adalah sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan Afandi (2018). Sementara itu, Nguyen et al (2003) menjabarkan konsep *job satisfaction* dipengaruhi hal-hal multidimensional dan tidak bisa diprediksi melalui dimensi tunggal. Perbedaan aspek inilah yang menyebabkan tingkat *job satisfaction* setiap orang akan selalu berbeda. Hal ini karena berhubungan pada keadaan emosi seseorang yaitu senang atau tidak senang.

1.5.6.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yulk, meliputi :

1. *Two Factor Theory*, teori ini menjelaskan bahwa kepuasan maupun ketidakpuasan adalah bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi sekitar pekerjaan (kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif maka dinamakan dengan *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri seperti prestasi kerja, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri.
2. *Value Theory*, teori ini menjelaskan kepuasan kerja terjadi ketika hasil pekerjaan diterima seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang yang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan begitu pula sebaliknya. Teori ini menekankan

kunci kepuasan adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan apa yang diinginkan sama. Semakin besar kesenjangan, semakin rendah pula kepuasan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Kreitner & Kinicki (2014), ada lima faktor yang dapat mempengaruhi, antara lain adalah :
 - a. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
 - b. Perbedaan (*Discrepancies*). Kepuasan adalah suatu hasil untuk memenuhi harapan, yaitu apa yang diharapkan seperti apa yang diperoleh dari pekerjaannya.
 - c. Pencapaian nilai (*Value attainment*). Kepuasan merupakan hasil dari pendapat pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja.
 - d. Keadilan (*Equity*). Kepuasan adalah fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
 - e. Komponen genetik (*Genetic components*). Kepuasan kerja adalah sifat pribadi dan faktor genetik. Selain penyebab kepuasan kerja, ada pula faktor penentu kepuasan kerja, antara lain :
 - 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai bidangnya masing-masing. Tingkat kesulitan suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- 2) Hubungan dengan atasan (*supervision*). Kepemimpinan yang selalu konsisten dengan kepuasan kerja adalah toleransi. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan-pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan positif. Atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional, akan meningkatkan motivasi dan membuat tenaga kerja merasa puas dengan pekerjaannya.
- 3) Teman kerja (*workers*). Teman kerja adalah faktor yang berkaitan dengan hubungan karyawan dengan karyawan lainnya yang pekerjaannya sama maupun berbeda.
- 4) Promosi (*promotion*). Faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karier.
- 5) Gaji (*pay*). Faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

1.5.6.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Nitisemito (2019) jika suatu perusahaan dapat menciptakan kepuasan, maka akan mendapatkan banyak manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Pekerjaan lebih cepat terselesaikan
2. Meminimalisir kerusakan
3. Memperkecil absensi
4. Meminimalisir perpindahan karyawan
5. Meningkatkan produktivitas kerja

1.5.6.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2000) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Luthans dan Spector (dalam Robbins, 2006), indikator-indikator kepuasan kerja antara lain :

1. Kepuasan terhadap isi pekerjaan
2. Kepuasan terhadap Organisasi dan Manajemen
3. Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja

1.5.7 Pengaruh Antar Variabel

1.5.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja karyawan. Implementasi budaya dalam organisasi diwujudkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku seseorang dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut memberi efek pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya perusahaan ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan pegawai yang berkinerja tinggi. Dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. Menurut pandangan *strong culture* (Deal and Kennedy, 1982), menyatakan bahwa pengaruh budaya yang kuat dalam suatu organisasi dapat menghasilkan produktivitas dan kinerja yang tinggi, yang kemudian dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan perusahaan dapat

memperoleh keuntungan dari karyawannya. Manfaat utama dari budaya yang kuat adalah bahwa kebijakan dan prosedur yang terperinci kurang diperlukan karena budaya yang sudah menjadi kebiasaan lebih dipahami dan diterima dengan baik.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jufrizen & Rahmadhani (2020) dan Mohsen, Neyazi, & Ebtekar (2020) dengan judul "*The Impact of Organizational Culture on Employees Performance*" menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 30,4%. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu budaya organisasi dan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan uji regresi linier sederhana. Penelitian ini menggunakan 211 karyawan dari 4 perusahaan di bidang telekomunikasi di Afghanistan yang diambil menggunakan teknik random sampling berdasarkan 2000 populasi karyawan. Budaya kerja juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja dari karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1.5.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Schein (2004), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan konsisten dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika individu merasa nilai-nilai mereka sejalan dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Penelitian dari Kotter & Hasket

(1992) menyatakan bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang bisa menciptakan iklim antar perusahaan dan para pegawai, serta bisa mengilhami tingkat produktivitas yang berbeda dari perusahaan lainnya.

Didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nebojša Janićijević, Gordana Nikčević, dan Vladimir Vasić (2018) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction*” yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan bervariasi secara sistematis dan signifikan dalam tipe budaya organisasi yang berbeda, membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu budaya organisasi dan variabel independen yaitu kepuasan kerja. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan analisis multivariat. Penelitian ini menggunakan 324 responden yang berasal dari 16 perusahaan di Montenegro yang diambil menggunakan teknik simple random sampling. Nilai-nilai yang dianut bersama akan membuat pegawai merasa nyaman bekerja dan memiliki komitmen untuk berusaha lebih keras dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja serta mempertahankan keunggulan yang kompetitif. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1.5.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai melalui peningkatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja akan

membawa dampak yang positif bagi pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan didasarkan pada temuan penelitian Musriha (2011), bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja meningkat, dan kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat.

Penelitian sebelumnya oleh Saidi dan Nur Shifaa dkk (2019) dengan judul *“The Relationship Between Working Environment and Employee Performance”* yang menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu budaya organisasi dan variabel independen yaitu kepuasan kerja. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan analisis korelasi pearson dan regresi berganda. Penelitian ini menggunakan 100 orang administrator dari departemen yang berbeda di kotamadya lokal yang terletak di Kuching yang diambil menggunakan teknik simple random sampling berdasarkan 250 populasi. Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas dan efektifitas kerja. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1.5.7.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan mengharapkan bahwa lingkungan di sekitarnya dapat mendukung aktivitas kerja mereka dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik akan dapat

menciptakan kepuasan kerja karyawan. Pendapat tersebut didukung Teori Dua Faktor oleh Frederick Herzberg yang mengatakan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pendapat tersebut juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Muhammad Adi Nugroho (2015), dimana terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Nitisemito (2013), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting di dalam menciptakan kepuasan kerja.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan Taheri, Rafia Hasan, Md. Shipon Miah and Md. Kamaruzzaman. (2020) dengan judul "*Impact of Working Environment on Job Satisfaction*" yang menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu lingkungan kerja dan variabel independen yaitu kepuasan kerja. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan analisis korelasi. Penelitian ini menggunakan 50 responden berasal dari Departemen Penyuluhan Pertanian dan Dewan Elektrifikasi Pedesaan Bangladesh yang diambil menggunakan teknik simple random sampling. Kepuasan kerja karyawan dapat meningkat dalam bekerja pada saat lingkungan kerja di sekitarnya mendukung aktivitas mereka dalam bekerja. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1.5.7.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja menjadi suatu hal yang penting bagi sebuah industri dan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja, mengurangi tingkat absensi dan turnover, serta menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan, dimana hal-hal tersebut merupakan indikator kinerja karyawan dikatakan baik. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja. Menurutnya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bersemangat, berkomitmen, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai hasil yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Januari Wau and Purwanto (2021) dengan judul *“The effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance”* menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja serta variabel independen yaitu kinerja. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan SEM Lisrell. Penelitian ini menggunakan 265 responden berasal dari karyawan perusahaan MNC Studios yang diambil menggunakan sampling jenuh. Kondisi pekerjaan yang memberikan kepuasan dan mendukung pekerjaannya, akan membuat karyawan merasa tenang dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : Diduga terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1.5.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Menurut teori *Organizational Commitment* (Meyer & Allen, 1997), teori ini menyatakan bahwa keterikatan individu terhadap organisasi akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, tingkat keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, dan tingkat kinerja mereka. Keterikatan yang tinggi terhadap budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dapat berdampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Alim Hidayat (2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, variabel independen yaitu kinerja, dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan SEM dan Lisrell. Penelitian ini menggunakan 120 responden berasal dari karyawan PT. Asuransi Binagriya Upakara yang diambil menggunakan sampling jenuh. Oleh karena itu perlu ditumbuhkan kesadaran akan penting budaya organisasi bagi perusahaan sehingga optimalisasi Budaya Organisasi membawa dampak pada peningkatan Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6 : Diduga variabel budaya organisasi mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

1.5.7.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997), *job satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek di dalam pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor dalam lingkungan kerja. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Setyo Dwi Handoko, Nugroho Mardi W, C. Sri Hartati (2021) dengan judul “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja” menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi, variabel independen yaitu kinerja, dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Sedangkan metode penelitian yang digunakan yakni pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur. Penelitian ini menggunakan 93 responden berasal dari pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo yang diambil menggunakan sampling jenuh. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingkat kenyamanan pegawai, dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman pegawai akan merasa puas dan dapat bekerja secara optimal dan kinerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7 : Diduga variabel lingkungan kerja mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

1.6 Kajian Empiris

Berikut adalah penelitian terdahulu yang mendasari penyusunan penelitian ini:

Tabel 1.4 Kajian Empiris

No.	Peneliti (Judul dan Tahun)	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Ahsanullah Mohsen, Najibullah Neyazi, Sarwar Ebtakar “ <i>The Impact of Organizational Culture on Employees Performance</i> ” (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode : Kuantitatif • Variabel (X) : <i>Organizational Culture</i> Variabel (Y) : <i>Employees Performance</i> • Jumlah sampel: 211 	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan Signifikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak menggunakan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebagai intervening • Populasi sasaran adalah karyawan di bidang telekomunikasi • Analisis data menggunakan regresi
2.	Nebojša Janićijević, Gordana Nikčević, Vladimir Vasić “ <i>The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction</i> ” (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode : Kuantitatif • Variabel (X) : <i>Organizational Culture</i> • Variabel (Y) : <i>Job Satisfaction</i> • Jumlah sampel : 324 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan bervariasi secara sistematis dan signifikan dalam tipe budaya organisasi yang berbeda, membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kepuasan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak menggunakan variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan • Populasi responden berasal dari 16 perusahaan di Montenegro • Analisis data menggunakan analisis multivariat

No.	Peneliti (Judul dan Tahun)	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			kerja	
3.	Saidi, Nur Shifaa dkk “ <i>The Relationship Between Working Environment and Employee Performance</i> ” (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode : Kuantitatif • Variabel (X) : <i>Working Environment</i> • Variabel (Y) : <i>Employee Performance</i> • Jumlah sampel: 100 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai intervening • Populasi responden berasal dari dewan kota Kuching Utara • Menggunakan simple random sampling • Analisis data menggunakan analisis korelasi pearson dan regresi berganda
4.	Taheri, Rafia Hasan, Md. Shipon Miah and Md. Kamaruzzaman “ <i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction</i> ” (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode : Kuantitatif • Variabel (X) : <i>Working Environment</i> • Variabel (Y) : <i>Job Satisfaction</i> • Jumlah sampel: 50 	Hasil penelitian membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja • Populasi responden berasal dari Departemen Penyuluhan Pertanian dan Dewan Elektrifikasi Pedesaan Bangladesh • Analisis data menggunakan analisis korelasi
5.	Januari Wau and Purwanto “ <i>The effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance</i> ” (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode : Kuantitatif • Variabel (X) : <i>Career Development, Work Motivation, Job Satisfaction</i> • Variabel (Y) : <i>Employee Performance</i> • Jumlah sampel: 265 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak menggunakan variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja • Populasi responden berasal dari karyawan di perusahaan MNC Studios • Analisis data menggunakan SEM Lisrell

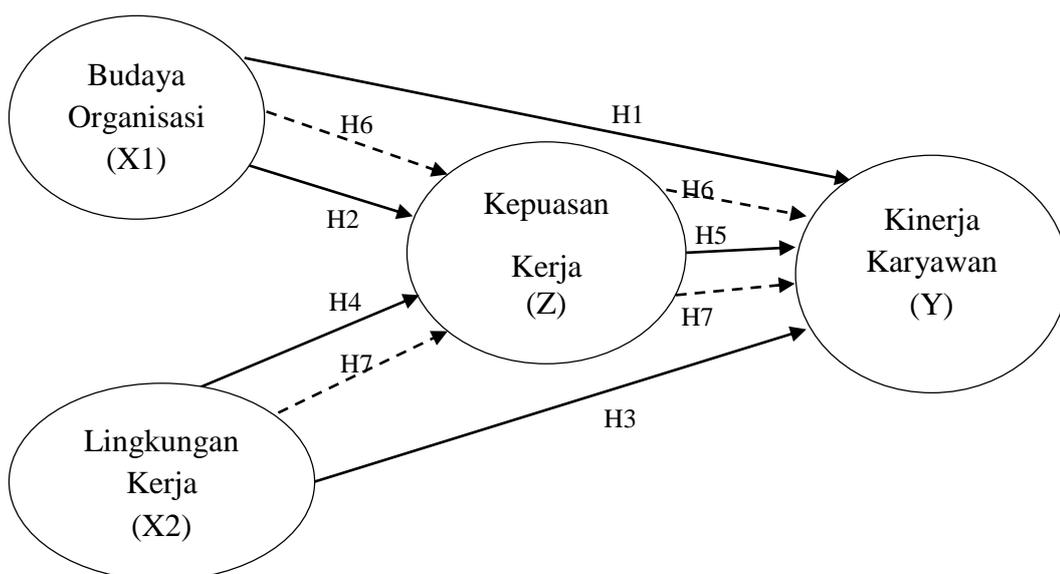
No.	Peneliti (Judul dan Tahun)	Metode dan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. kepuasan dan kinerja karyawan.	
6.	Alim Hidayat “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja” (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode : Kuantitatif • Variabel (X) : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja • Variabel (Y) : Kinerja Karyawan • Variabel (Z) : Kepuasan Kerja • Jumlah sampel: 120 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak menggunakan variabel lingkungan kerja • Populasi responden berasal dari Karyawan PT. Asuransi Binagriya Upakara • Analisis data menggunakan SEM dan Lisrell
7.	Setyo Dwi Handoko, Nugroho Mardi W, C. Sri Hartati “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja” (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode : Kuantitatif • Variabel (X) : Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi • Variabel Y (Y) : Kinerja • Variabel (Z) : Kepuasan Kerja • Jumlah sampel: 93 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini tidak menggunakan variabel budaya organisasi • Populasi responden berasal dari Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo • Analisis data menggunakan analisis jalur

Sumber : data diolah, 2022

1.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan yang belum terbukti bahwa belum pasti menjelaskan fakta atau fenomena, serta kemungkinan jawaban atas pernyataan-pernyataan dari penelitian Zikmund (1997). Berdasarkan kerangka teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
2. Diduga terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
3. Diduga terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
4. Diduga terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja
5. Diduga terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
6. Diduga terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
7. Diduga terdapat pengaruh signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja



Gambar 1. 1 Model Hipotesis

Keterangan :

Budaya Organisasi (X1) : variabel independen

Lingkungan Kerja (X2) : variabel independen

Kepuasan Kerja (Z) : variabel intervening

Kinerja Karyawan (Y) : variabel dependen

1.8 Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan abstraksi yang diungkapkan dalam kata-kata yang bermanfaat untuk membantu pemahaman dalam suatu penelitian agar pembahasan masalah tidak terjadi kekaburan dan ketidakjelasan mengenai pengertian masing-masing variabel penelitian. Adapun definisi konseptual dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.8.1 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain Robbins and Judge (2007).

1.8.2 Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009) secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan non fisik juga berpengaruh terhadap kinerja yang meliputi hubungan antar karyawan, bahkan hubungan antara atasan dan bawahan.

1.8.3 Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap seperti semakin loyal pada organisasi, bekerja dengan maksimal, dan mematuhi peraturan yang dibuat dalam organisasi.

1.8.4 Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2012) kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

1.9 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan batasan yang menjelaskan ciri-ciri spesifik dari variabel yang diteliti dan didalamnya terdapat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diperlukan. Pengertian definisi operasional menurut Sugiyono (2015) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional dari variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.9.1 Budaya Organisasi

PT Dua Kelinci sudah memiliki budaya yang relatif stabil mereka menamakan budaya DJITU, terdiri dari disiplin, jujur, inisiatif, tanggung jawab, dan ulet. Indikator budaya organisasi pada PT Dua Kelinci adalah sebagai berikut :

1. Disiplin

PT Dua Kelinci menerapkan kedisiplinan kerja pada karyawannya untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik.

2. Jujur

PT Dua Kelinci menanamkan prinsip kejujuran kepada para karyawannya untuk menjadi pondasi dalam menjaga kepercayaan antar mitra kerja sehingga terbentuklah karyawan yang berintegritas.

3. Inisiatif

PT Dua Kelinci menumbuhkan sikap inisiatif pada karyawan untuk menciptakan kepercayaan diri dan efektivitas dalam melakukan pekerjaannya.

4. Tanggung Jawab

PT Dua Kelinci menerapkan perilaku tanggung jawab pada karyawan untuk membantu memberikan konsistensi dan keamanan bagi perusahaan.

5. Ulet

PT Dua Kelinci menanamkan sikap ulet pada karyawan sehingga tercipta karyawan yang tangguh, kuat dan tidak mudah putus asa pada pekerjaannya.

1.9.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik berbentuk fisik maupun non fisik yang dapat memengaruhi diri karyawan pada saat bekerja di PT. Dua Kelinci. Indikator lingkungan kerja yang relevan digunakan dalam penelitian ini adalah:

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2013) antara lain:

1. Lingkungan Kerja Fisik :

- a. Fasilitas kerja
- b. Kualitas fasilitas kerja
- c. Penerangan
- d. Kebersihan
- e. Sirkulasi udara
- f. Kebisingan suara
- g. Keamanan

2. Lingkungan Kerja Non Fisik :

- a. Hubungan antar karyawan
- b. Upaya pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan

1.9.3 Kepuasan Kerja

Menurut Luthans dan Spector (dalam Robins, 2006), indikator-indikator kepuasan kerja antara lain :

1. Kepuasan terhadap isi pekerjaan
2. Kepuasan terhadap Organisasi dan Manajemen
3. Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja

1.9.4 Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins & Judge (2016) antara lain:

- a. Kualitas kerja
- b. Ketepatan waktu
- c. Efektivitas
- d. Kemandirian

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini adalah menggunakan tipe eksplanatori atau penjelasan. Penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel atau bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya Umar (2005). Penelitian tipe ini juga mempunyai tujuan untuk membuktikan hipotesis atau teori yang sudah ada yaitu dengan cara menguji rumusan hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Penelitian ini berfokus pada pengaruh antara variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.10.2 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2014). Populasi dari penelitian berikut ini adalah karyawan produksi PT Dua Kelinci divisi snack yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun karyawan kontrak/ karyawan tetap dengan jumlah populasi sebanyak 55 karyawan. Populasi tersebut sekaligus digunakan sebagai sampel dengan ini menggunakan *probability sampling* metode sensus dimana semua anggota populasi akan digunakan sebagai sampel.

1.10.3 Jenis dan Sumber Data

1.10.3.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*) Herlambang (2013). Jadi data kuantitatif merupakan data yang memiliki kecenderungan dapat dianalisis dengan cara atau teknik statistik. Data tersebut dapat berupa angka atau skor dan biasanya diperoleh dengan menggunakan alat pengumpul data yang jawabannya berupa rentang skor atau pertanyaan yang diberi bobot.

1.10.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdapat dua jenis, yaitu :

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data Sugiyono (2014). Data primer yang diperoleh untuk penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner bertujuan untuk mendapatkan data responden yang meliputi data pribadi (biodata) dan juga mengenai persepsi responden terhadap budaya organisasi dan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2017), data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Penelitian ini menggunakan

jurnal, buku, internet yang kemudian digunakan untuk memperoleh data yang terkait.

1.10.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan tertulis kepada responden. Kuesioner yakni teknik pengumpulan data yang efisien ketika sudah diketahui variabel yang akan diteliti. Kuesioner yang akan dibagikan ke responden berupa lembaran yang disebarkan langsung kepada konsumen yang sesuai dengan kriteria.

1.10.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang dipakai sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif, Sugiyono (2014). Penelitian ini menggunakan skala pengukuran *Likert*. Menurut Sugiyono (2010), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Adapun pemberian bobot nilai variabel sebagai berikut :

Tabel 1.5 Bobot nilai kuesioner

Keterangan	Skor
a. Sangat Setuju	5
b. Setuju	4
c. Netral	3
d. Kurang Setuju	2
e. Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2017

Setelah kuesioner diberi skor, hasil jawaban dijadikan daftar tabulasi kemudian siap untuk diuji statistik. Data ini akan disajikan dalam tabel induk dan kemudian tabel tersebut disajikan untuk diuji statistik dengan menggunakan *software* pengolahan data yakni *SmartPLS 4 for windows*. Jawaban dari setiap pertanyaan di dalam kuesioner akan dicatat frekuensi kemunculannya dan disajikan dalam bentuk tabel tunggal berdasarkan data mengenai identifikasi responden dan data tiap kategori variabel.

1.10.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipakai untuk mendapatkan data penelitian. Dalam penelitian ini digunakan kuisisioner sebagai instrumen penelitian sebagai alat pengumpul data.

1.10.7 Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data didefinisikan sebagai proses merumuskan data-data lapangan berdasarkan tujuan, rangka, dan karakter penelitian. Berikut adalah teknik-teknik yang digunakan untuk mengolah data :

1. *Editing*

Proses peninjauan data yang telah terhimpun untuk mengetahui kesesuaian jawaban apakah sudah sesuai harapan atau belum. Apabila belum, nanti akan diperbaiki kembali.

2. *Coding*

Proses memberikan kode tertentu guna mempermudah pengelompokkan kategori yang sama.

3. *Skoring*

Proses menilai atau memberi skor pada jawaban responden untuk memudahkan data kuantitatif.

4. *Tabulating*

Setelah data dihitung, tahap berikutnya yaitu menyajikan data dalam bentuk tabel guna mengetahui hubungan antar variabel.

1.10.8 Analisis Data

1.10.8.1 Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur seberapa jauh alat ukur dapat mengukur yang ingin diukur. Dinyatakan valid apabila ditunjukkan adanya akurasi derajat antara data sebenarnya yang terjadi pada objek dengan data yang diperoleh peneliti. Kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan yang diajukan dapat mengukur hal yang ingin diukur. Selanjutnya untuk mengukur validitas menggunakan bantuan aplikasi *SmartPLS 4* sebagai berikut :

Tabel 1.6 Parameter Uji Validitas dalam Model Partial Least Square (PLS)

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Validitas <i>Convergent</i>	Nilai validitas <i>convergent</i> adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya.	Nilai yang diharapkan >0.7
Validitas <i>Discriminant</i>	Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui konstruk memiliki diskriminan yang memadai.	Membandingkan nilai loading cross pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk lain.
	Average Variance Extracted (AVE)	Nilai yang diharapkan >0.5

Sumber: Hair dkk, 2013

Indikator yang memiliki nilai loading < 0.5, maka indikator tersebut harus dihapus dari model. Indikator yang memiliki nilai loading diantara 0.5-0.7 disarankan untuk dianalisis dan dipertimbangkan dengan keputusan menghapusnya karena dapat memengaruhi *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Composite Reliability*. Penghapusan indikator apabila memengaruhi nilai loading antara 0.5-0.7 serta dapat meningkatkan *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Composite Reliability*, maka penghapusan indikator sangat dianjurkan. Indikator yang memiliki nilai loading > 0.7 disarankan untuk dipertahankan atau tidak menghapus indikator tersebut.

1.10.8.2 Uji Reliabilitas

Didefinisikan sebagai derajat konsistensi data yang bersangkutan dengan menunjukkan konsistensi pada sebuah uji saat mengukur fenomena yang sama, namun waktu dan kesempatan yang berbeda. Uji ini dipakai untuk menilai konsistensi objek dan data, apabila penggunaan instrumen dilakukan beberapa kali

guna mengukur suatu objek yang sama, apakah hasilnya tetap sama atau tidak.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. *Repeated measure* atau pengukuran ulang, disini seseorang akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukurannya hanya sekali kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Uji reliabilitas yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah uji reliabilitas internal dengan bantuan aplikasi *SmartPLS 4* dengan melihat hasil perhitungan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Berikut rumus Alpha Cronbach untuk menguji reliabilitas :

Tabel 1. 7 Parameter Uji Reliabilitas dalam Model Partial Least Square (PLS)

Uji Reliabilitas	Rule of Thumbs
<i>Composite Reliability</i>	Lebih besar dari korelasi variabel laten
<i>Cronbach's Alpha</i>	Lebih besar dari 0.7

Sumber: Ghozali, (2008)

1.10.9 Teknik Analisis

1.10.9.1 Analisis Kualitatif

Analisis Kualitatif yaitu teknik analisis yang bersifat deskriptif yang menjelaskan tentang sebab akibat suatu fenomena yang akan diteliti untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Data yang ada diinterpretasikan sedemikian rupa dengan tetap mengacu pada teori yang menjadi dasar penelitian ini.

1.10.9.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan teknik analisis yang digunakan untuk membuktikan pengaruh antar variabel dalam penelitian menggunakan perhitungan statistik. Tujuannya adalah untuk menyampaikan data yang diuji terlebih dahulu.

1.10.9.3 Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yakni teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang dioperasikan melalui program SmartPLS untuk menguji hipotesis penelitian.

Partial Least Square (PLS) adalah metode analisis data yang powerful apabila digunakan dalam penelitian berbasis variabel laten karena tidak berdasarkan banyak asumsi. *Partial Least Square* (PLS) mempunyai beberapa kegunaan yaitu untuk mengkonfirmasi teori sehingga penelitian yang menggunakan PLS lebih cocok digunakan untuk menganalisis data serta menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS mengklasifikasikan estimasi parameter menjadi tiga kategori. Tahap pertama yaitu *weight estimate* yang digunakan dalam menghasilkan nilai variabel laten. Tahap kedua yaitu membuat path estimate yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikator (*loading*). Tahap ketiga berhubungan dengan nilai konstanta regresi yang mendasari indikator dan variabel laten. Maka dari itu, untuk mendapatkan tiga estimasi tersebut maka metode PLS menggunakan 3 langkah serta setiap langkah mampu menghasilkan estimasi dimana tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi *inner* serta outer model serta tahap ketiga menghasilkan estimasi means, Ghozali (2008).

SEM hanya beroperasi pada model reflektif tetapi PLS dapat beroperasi pada dua model hubungan antara konstruk dengan indikatornya yang mempunyai sifat reflektif serta formatif Ghozali (2008). Model hubungan reflektif yaitu:

1. Arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator.
2. Diharapkan adanya korelasi antar indikator.
3. Makna konstruk tidak akan berubah ketika peneliti menghapus indikator pada model pengukuran.
4. Menentukan kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada suatu indikator.

Sebuah model hubungan formatif yaitu:

1. Arah hubungan kausalitas dari indikator ke konstruk.
2. Memiliki asumsi bahwa tidak ada korelasi antara hubungan indikator.
3. Makna konstruk akan berubah ketika peneliti menghapus indikator pada model pengukuran.
4. Menentukan kesalahan pengukuran (*measurement error*) pada tingkat konstruksi.

Langkah-langkah dalam menganalisis data untuk model persamaan struktural menggunakan software *SmartPLS 4 for windows* antara lain:

1. Merancang model struktural (*inner model*)

Inner model digambarkan sebagai model struktural pada hubungan antar variabel laten di PLS yang dilandaskan pada rumusan atau hipotesis penelitian. Hal tersebut dijelaskan dengan nilai R-square untuk setiap variabel laten independen sebagian kekuatan prediksi dari model struktural. Bukan hanya itu, uji dalam model struktural terdiri dari pengujian F-square.

- a. Koefisien Determinasi (R-square)

Koefisien determinasi atau R-square memiliki fungsi menjelaskan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Interpretasi pada SEM PLS mirip dengan interpretasi pada regresi. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

b. Ukuran efek (F-square Effect Size)

Effect size atau ukuran efek berfungsi dalam mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. F-square sendiri dibagi menjadi tiga kelompok yakni kategori lemah dengan nilai 0.02, kategori medium dengan nilai 0.15 dan kategori kuat dengan nilai 0.35.

2. Merancang model pengukuran (outer model)

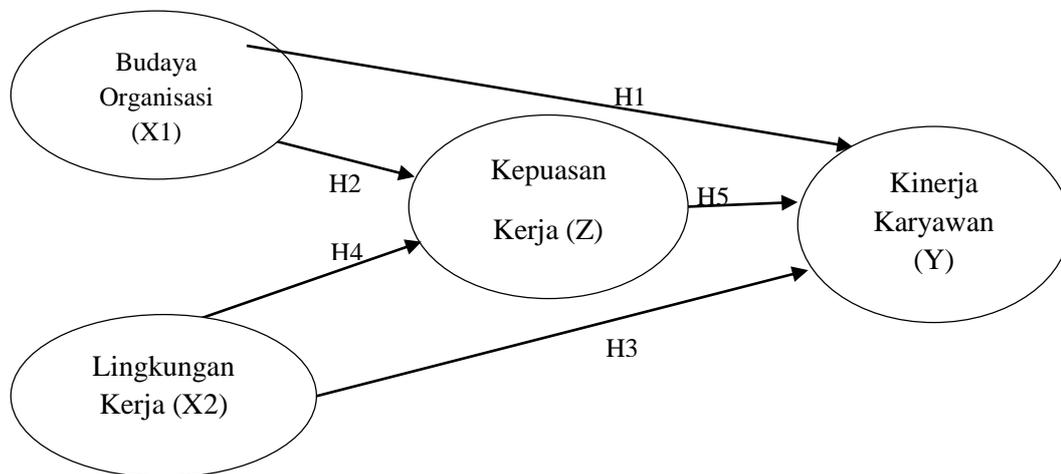
Outer model adalah hubungan antara konstruk terhadap indikator pengukurnya dengan menguji validitas dan reliabilitas dari masing-masing konstruk pada indikator yang digunakan. *Measurement/outer model* menggunakan dua uji yaitu uji validitas serta uji reliabilitas. Penggunaan program *SmartPLS 4 for windows* karena penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dalam bentuk kuesioner sehingga dapat digunakan untuk mengetahui hasil uji validitas dan uji reliabilitas.

3. Membentuk diagram jalur (*analysis path*)

Analysis path menggambarkan diagram berupa hipotesis dan variabel yang hendak diuji di sebuah penelitian. Analisis jalur menurut Ghazali (2008) yakni analisis regresi linier berganda yang diperluas atau analisis jalur merupakan analisis regresi

yang digunakan untuk menaksirkan hubungan antar variabel yang sebelumnya telah ditetapkan sesuai dengan teori.

Analisis jalur dapat digunakan untuk menentukan bentuk hubungan antara tiga variabel atau lebih sehingga analisis jalur tidak mempunyai kemampuan untuk menerima atau menolak hipotesis. Model analisis jalur hanya digunakan untuk mengetahui pola pengaruh langsung maupun tidak langsung pada sebuah variabel independen terhadap variabel dependen.



Gambar 1.2 Diagram Jalur

X1 = Budaya Organisasi

X2 = Lingkungan Kerja

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

H1 = koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H2 = koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

H3 = koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

H4 = koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

H5 = koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

5. Pengujian hipotesis

PLS tidak mengindikasikan bahwa data harus berdistribusi normal sehingga pengujian hipotesis menggunakan metode *resampling bootstrap*. Hubungan antar variabel dapat ditinjau dari nilai t-statistik dan nilai original sampel pada *output path coefficient*. Nilai t-statistik atau t-hitung digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel satu dengan lainnya sehingga mempunyai sifat signifikan atau tidak signifikan. Selain itu, nilai original sample juga digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel satu dengan lainnya sehingga mempunyai sifat positif atau negatif.

Terdapat langkah-langkah pengujian hipotesis yang dapat dilakukan dengan dua langkah yaitu:

a. *Direct effect* (pengujian secara langsung)

Tahap pertama yang harus dilakukan yakni menguji pengaruh secara langsung antar variabel. *Direct effect* yang dilakukan pada penelitian ini yaitu pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh secara langsung dapat dilihat melalui *output path coefficient* setelah melakukan uji *bootstrapping* pada aplikasi *SmartPLS 4 for windows*.

b. *Indirect effect* (Uji Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effect digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel *intervening* yang mempengaruhi variabel bebas terhadap variabel terikat. Di penelitian ini, variabel yang digunakan dalam pengujian tidak langsung yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengujian pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui *specific indirect effect* setelah melakukan uji analisis *indirect effects* pada *bootstrapping* di aplikasi *SmartPLS 4 for windows*.

1.10.10.4 Pengujian Mediasi/Intervening SEM PLS dengan Menggunakan Variance Accounted For (VAF)

Variabel *intervening* yang terdapat dalam penelitian ini yaitu yaitu kepuasan kerja. Pengujian hipotesis *intervening* dapat dilakukan dengan dua metode yaitu dengan menggunakan metode Sobel serta SEM-PLS tanpa metode Sobel. Prosedur yang dilakukan dalam menguji hipotesis SEM-PLS yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung sudah harus signifikan ketika variabel *intervening* belum dimasukkan pada model pengujian.
2. Setelah variabel *intervening* dimasukkan ke model yang telah dibuat maka pengaruh tidak langsung harus signifikan. Setiap jalur yang melalui variabel *intervening* harus signifikan terlebih dahulu sehingga dapat memenuhi kondisi tersebut. Apabila pengaruh tidak langsung menunjukkan signifikan maka variabel *intervening* menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat menyerap atau mengurangi pengaruh langsung pada pengujian tanpa variabel *intervening*.

3. Menghitung *Variance Accounted For* (VAF) dengan rumus:

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

Pengaruh total didapatkan dari: Pengaruh total = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung

VAF merupakan ukuran seberapa besar variabel pemediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa pemediasi. Menurut Hair dkk (2013) dalam Sholihin & Ratmono (2013) tentang kategori pemediasi (variabel *intervening*):

1. Jika nilai VAF diatas 80%, maka peran pemediasi (variabel *intervening*) dapat dikategorikan pemediasi penuh (*full mediation*).
2. Jika nilai VAF diantara 20%-80%, maka peran pemediasi (variabel *intervening*) dapat dikategorikan pemediasi parsial.
3. Jika nilai VAF diantara 20%, maka peran pemediasi (variabel *intervening*) dapat dikategorikan hampir tidak memiliki efek mediasi.

