BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Karakteristik responden

Untuk menggambarkan ciri-ciri karakteristik responden dalam penelitian ini, peneliti menyajikan hasil dari kuesioner yang diisi oleh responden penelitian. Berikut adalah gambaran data kelompok responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja.

Tabel 5. 1 Karakteristik Responden

Kategori		**Jumlah**	**Persentase**
Jenis Kelamin	Laki-Laki	21	70%
	Perempuan	9	30%
Total		**30**	**100%**
Usia	20-25 Tahun	9	30%
	25-30 Tahun	11	36,67%
	31-35 Tahun	8	26,66%
	>36	2	6,67%
Total		**30**	**100%**
Pendidikan	Sma	2	6,67%
	D3	6	20%
	S1	18	60%
	S2	4	13,33%
Total		**30**	**100%**
Lama Bekerja	<1 Tahun	2	6,67
	1-3 Tahun	9	30%
	3-5 Tahun	10	33,33%
	>5 Tahun	9	30%
Total		**30**	**100%**

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 5.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki. Dari usia, menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki usia pada rentang 25-30 tahun, dari pendidikan terakhir responden mayoritas S1 dan sebagian besar responden yang menjalani masa kerja selama 3-5 tahun.

5.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Setelah memahami karakteristik responden, berikut disajikan deskripsi

mengenai tanggapan para partisipan terhadap empat item yang diajukan, yaitu kinerja karyawan, kepemimipinan demokratis, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Informasi ini akan digunakan untuk memahami pandangan para partisipan terhadap empat aspek tersebut.

1. Variabel Dependen (Kinerja Karyawan Y)

Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan diukur dengan 14 pernyataan. Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh 30 partisipan yang mengisi kuesioner, diperoleh gambaran mengenai kinerja karyawan pada perusahaan Jambi Ekspres Televisi sebagai berikut:

Tabel 5. 2 Variabel Kinerja Karyawan

Kode	**Pernyataan**	**Hasil**					**Total**	**Klasifikasi**
		STS	**TS**	**N**	**S**	**SS**		
		1	**2**	**3**	**4**	**5**		
Y.1.1	Hasil kerja yang karyawan peroleh sangat baik	0	0	9	14	7	30	
Total Hasil		0	0	27	56	35	118	Tinggi
Y.1.2	Hasil kerja yang karyawan peroleh sesuai dengan target dari organisas	0	0	9	15	6	30	
Total Hasil		0	0	27	60	30	117	Tinggi
Y.1.3	Karyawan mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang karyawan lakukan	0	0	10	18	2	30	
Total Hasil		0	0	30	72	10	112	Tinggi
Y.2.1	Karyawan dapat menata rencana kegiatan dengan sangat baik	0	1	12	15	2	30	
Total Hasil		0	2	36	60	10	108	Tinggi
Y.2.2	Hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana	0	0	13	17	0	30	
Total Hasil		0	0	39	68	0	107	Tinggi
Y.2.3	Karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas	0	0	9	18	3	30	
Total Hasil		0	0	27	72	15	114	Tinggi
Y.3.1	Karyawan dapat memberikan ide/gagasan dalam berorganisasi	0	1	8	16	5	30	
Total Hasil		0	2	24	64	25	115	Tinggi

Y.3.2	Karyawan selalu membuat tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi	0	0	9	15	6	30	
Total Hasil		0	0	27	60	30	117	Tinggi
Y.4.1	Karyawan selalu mengeluarkan kemampuan yang karyawan miliki dalam bekerja	0	1	4	18	7	30	
Total Hasil		0	2	12	72	35	121	Tinggi
Y.4.2	Karyawan selalu mengeluarkan keterampilan yang karyawan miliki dalam bekerja	0	0	9	17	4	30	
Total Hasil		0	0	27	68	20	115	Tinggi
Y.4.3	Karyawan selalu mengeluarkan keterampilan yang karyawan miliki dalam bekerja	0	0	7	18	5	30	
Total Hasil		0	0	21	72	25	118	Tinggi
Y.5.1	Karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan internal organisasi	0	0	11	14	5	30	
Total Hasil		0	0	33	56	25	114	Tinggi
Y.5.2	Karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi	0	0	10	14	6	30	
Total Hasil		0	0	30	56	30	116	Tinggi
Y.5.3	Karyawan memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas	0	0	6	15	9	30	
		0	0	18	60	45	123	Tinggi
Total Hasil							115,3	Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui variabel kinerja karyawan menunjukan rata-rata mencapai 115,3, dengan kategori tinggi. Dapat dilihat dari kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi yang dimiliki karyawan mampu menciptakan kinerja yang tinggi bagi perusahaan. Hal ini dengan pernyataan hasil kerja yang karyawan peroleh sangat baik memilki skor 118 dengan klasifikasi tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa karyawan Jambi Ekspres Televisi dapat dilihat bahwa hasil kinerja karyawan yang diperoleh selama ini bagi perusahaan berdampak positif.

Pada pernyataan hasil kerja yang karyawan peroleh sesuai dengan target dari organisasi memiliki skor 117 dengan klasifikasi tinggi, dengan demikian bahwa karyawan Jambi Ekspres Televisi mampu mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Pada pernyataan karyawan mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang karyawan lakukan memiliki skor 112 dengan klasifikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan manfaat dari hasil suatu pekerjaan yang dilakukan selama ini. Pada pernyataan karyawan dapat menata rencana kegiatan dengan sangat baik memiliki skor 108 dengan klasifikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mampu membuat suatu rencana kegiatan dengan baik sehingga memiliki hasil yang baik juga. Pada pernyataan hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana memiliki skor 107 dengan klasfikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi hasil pekerjaan yang dilakukan selama ini sudah memenuhi ekspektasi dalam menjalankan pekerjaan.

Pada pernyataan karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas memiliki skor 114 dengan klasifikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mampu menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan deadline yang diberikan atasan. Pada pernyataan karyawan dapat memberikan ide/gagasan dalam berorganisasi memiliki skor 115 dengan klasifikasi tinggi, maka secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mampu menyampaikan ide atau gagasan yang membantu mengembangkan organisasi. Pada pernyataan karyawan selalu membuat tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi memiliki skor 117 dengan klasifikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mampu menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi. Pada pernyataan karyawan selalu mengeluarkan kemampuan yang karyawan miliki dalam bekerja memiliki skor 121 dengan klasfikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi dapat mengeluarkan kemampuan baik secara soft skill atau hard skill dalam bekerja.

Pada pernyataan karyawan selalu mengeluarkan keterampilan yang karyawan miliki dalam bekerja memiliki skor 115 dengan klasfikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi selalu mengeluarkan keterampilan

yang dimiliki guna mencapai hasil yang maksimal dalam bekerja. Pada pernyataan karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan internal organisasi memiliki skor 114 dengan klasifikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mempunyai komunikasi yang positif terhadap lingkungan internal perusahaan. Pada pernyataan karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi memiliki skor 116 dengan klasifikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi memiliki komunikasi yang positif terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Pada pernyataan karyawan memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas memiliki skor 123 dengan klasifikasi tinggi, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi memiliki relasi yang baik serta kerja sama yang baik dalam pelaksanaan tugas.

2. Variabel Independen (Gaya Kepemimpinan Demokratis X1)

Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan demokratis, yang terdiri dari 12 pertanyaan sesuai indikator yang telah dijelaskan pada bab 3. Berikut adalah jawaban yang diberikan oleh responden terkait dengan variabel kepemimpinan demokratis, yang disajikan dalam Tabel 5.3 di bawah ini:

Tabel 5. 3 Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kode	**Pernyataan**	**Hasil**					**Total**	**Klasifikasi**
		STS	**TS**	**N**	**S**	**SS**		
		1	**2**	**3**	**4**	**5**		
X.1.1.1	Pemimpin memberikan job debscription kepada karyawan	0	0	8	16	6	30	
Total Hasil		0	0	24	64	30	118	Baik
X.1.1.2	Pemimpin memberikan tugas kepada karyawan sesuai kemampuan karyawannya	0	0	10	16	4	30	
Total Hasil		0	0	30	64	20	114	Baik
X.1.1.3	Pemimpin memberikan wewenang tanggung jawab kepada para karyawan terhadap tugas yang dilakukan dalam kesehariannya	0	0	11	15	4	30	
Total Hasil		0	0	33	60	30	123	Baik

X.1.2.1	Pemimpin melakukan komunikasi kepada seluruh karyawan atau individu karyawan	0	0	10	13	7	30	
Total Hasil		0	0	30	52	35	117	Baik
X.1.2.2	Pimpinan membuka saran dan kritik untuk karyawan	0	0	9	17	4	30	
Total Hasil		0	0	27	68	20	115	Baik
X.1.2.3	Pimpinan memperbolehkan karyawan untuk memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan	0	0	9	15	6	30	
Total Hasil		0	0	27	60	30	117	Baik
X.1.3.1	Pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pimpinan dan bawahan	0	0	10	14	6	30	
Total Hasil		0	0	30	56	30	116	Baik
X.1.3.2	Pimpinan memberikan penjelasan tentang dampak yang akan diambil	0	0	9	17	4	30	
Total Hasil		0	0	27	68	20	115	Baik
X.1.3.3	Pimpinan meminta pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mengurangi resiko yang ada	0	0	9	17	4	30	
Total Hasil		0	0	27	68	20	115	Baik
X.1.4.1	Pimpinan memberikan motivasi terhadap seluruh karyawan yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai target	0	1	9	15	5	30	
Total Hasil		0	2	27	60	25	114	Baik
X.1.4.2	Pimpinan membuat seluruh karyawan memiliki perasaan yang nyaman dalam menjalankan tugasnya	0	0	11	15	4	30	
Total Hasil		0	0	33	60	20	113	Baik
X.1.4.3	Pimpinan bekerjasama dengan karyawan Dalam menjalankan aktivitas pekerjaan	0	0	9	15	6	30	
Total Hasil		0	0	27	60	30	117	Baik
Total Hasil							116,2	Baik

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pada variabel kepemimpinan demokratis memiliki skor 116,2, dilihat dari pendelegasian tanggung jawab, keaktifan komunikasi, pengambilan keputusan, dan empati seorang pemimpin mampu menciptakan hasil yang positif keberlangsungan pekerjaan karyawan. Pada pernyataan pemimpin memberikan job debscription kepada karyawan memiliki skor 118, dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan pembagian tugas secara adil dari atasan. Pada pernyataan pemimpin memberikan tugas kepada karyawan sesuai kemampuan karyawannya memiliki skor 114 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan tugas dari atasan berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

Pada pernyataan pemimpin memberikan wewenang tanggung jawab kepada para karyawan terhadap tugas yang dilakukan dalam kesehariannya memiliki skor 123 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar atasan Jambi Ekspres Televisi melimpahkan wewenang kepada karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Pada pernyataan pemimpin melakukan komunikasi kepada seluruh karyawan atau individu karyawan memliki skor 117 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi merasa pemimpin telah melakukan komunikasi secara positif terhadap seluruh karyawan. Pada pernyataan pimpinan membuka saran dan kritik untuk karyawan memiliki skor 115 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi dapat memberikan suatu saran atau kritik guna mencapai perkembangan pada organisasi. Pada pernyataan pimpinan memperbolehkan karyawan untuk memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan memiliki skor 117 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan kesempatan yang diberikan atasan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Pada pernyataan pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pimpinan dan bawahan memiliki skor 116 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar keputusan pada organisasi dalam menjalankan pekerjaan didasarkan atas pemikiran atasan serta bawahan. Pada pernyataan pimpinan

memberikan penjelasan tentang dampak yang akan diambil memiliki skor 115 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres diberikan penjelasan mengenai dampak yang diambil dalam mengambil suatu keputusan. Pada pernyataan pimpinan meminta pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mengurangi resiko yang ada memiliki skor 115 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan kesempatan dalam mengambil keputusan organisasi untuk mengurangi resiko yang negatif terhadap pertumbuhan perusahaan.

Pada pernyataan pimpinan memberikan motivasi terhadap seluruh karyawan yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai target memiliki skor 114 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan motivasi yang diberikan secara langsung dari atasan agar dapat mencapai target yang diberikan. Pada pernyataan pimpinan membuat seluruh karyawan memiliki perasaan yang nyaman dalam menjalankan tugasnya memiliki skor 113 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan perasaaan yang nyaman terhadap lingkungan organiasi tempat bekerja. Pada pernyataan pimpinan bekerjasama dengan karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan memiliki skor 117 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi dapat bekerjasama secara langsung dengan atasan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan.

3. Variabel Independen (Lingkungan Kerja X2)

Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah lingkungan kerja, yang terdiri dari 7 pertanyaan sesuai indikator yang telah dijelaskan pada bab 3. Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data kuesioner dari responden, berikut adalah jawaban yang diberikan oleh responden terkait dengan variabel pengawasan, yang disajikan dalam Tabel 5.4 di bawah ini :

Tabel 5. 4 Variabel Lingkungan Kerja

Kode	Pernyataan	Hasil					Total	Klasifikasi
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
X.2.1.1	Bangunan tempat kerja aman dan nyaman	0	0	9	15	6	30	
Total Hasil		0	0	27	60	30	117	Kondusif
X.2.1.2	Peralatan kerja yang memadai	0	1	8	13	8	30	
Total Hasil		0	2	24	52	40	118	Kondusif
X.2.1.3	Fasilitas yang cukup untuk mendukung pekerjaan	0	0	8	18	4	30	
Total Hasil		0	0	24	72	20	116	Kondusif
X.2.1.4	Tersedianya sarana angkutan	0	0	10	16	4	30	
Total Hasil		0	0	30	64	20	114	Kondusif
X.2.2.1	Hubungan kondusif dengan rekan kerja setingkat	0	0	7	18	5	30	
Total Hasil		0	0	21	72	25	118	Kondusif
X.2.2.2	Hubungan kondusif antara atasan dan bawahan	0	0	10	15	5	30	
Total Hasil		0	0	30	60	25	115	Kondusif
X.2.2.3	Terjalinnya kerjasama antar karyawan	0	0	9	16	5	30	
Total Hasil		0	0	27	64	25	116	Kondusif
Total Hasil							116,2	Kondusif

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui variabel lingkungan kerja menunjukan hasil rata-rata sebesar 116,2 dengan klasifikasi kondusif dilihat dari lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik pada perusahaan mampu menciptakan lingkungan kondusif bagi karyawan. Pada pernyataan bangunan tempat kerja aman dan nyaman memiliki skor 117 dengan klasifikasi kondusif, sehingga secara garis besar pandangan karyawan terhadap bangunan tempat bekerja dapat dikatakan aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas. Pada pernyataan peralatan kerja yang memadai memiliki skor 118 dengan klasifikasi kondusif, sehingga secara garis besar karyawan mendapatkan fasilitas peralatan

yang memadai dalam menunjang kinerja karyawan tersebut. Pada pernyataan fasilitas yang cukup untuk mendukung pekerjaan memiliki skor 116 dengan klasifikasi kondusif, sehingga secara garis besar fasilitas yang diperoleh dalam melaksanakan pekerjaan cukup mendukung dalam aktivitas keseharian di organisasi.

Pada pernyataan tersedianya sarana angkutan memiliki skor 114 dengan klasifikasi kondusif, sehingga secara garis besar karyawan mendapatkan sarana angkutan dari organisasi. Pada pernyataan hubungan kondusif dengan rekan kerja setingkat memiliki skor 118 dengan klasifikasi kondusif, sehingga secara garis besar hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya dalam keadaan yang baik serta memiliki hubungan kondusif. Pada pernyataan hubungan kondusif antara atasan dan bawahan memiliki skor 115 dengan klasifikasi kondusif, sehingga secara garis besar karyawan merasa adanya hubungan yang kondusif bersama atasan. Pada peryataan terjalinnya kerjasama antar karyawan memiliki skor 116 dengan klasifikasi kondusif, sehingga secara garis besar karyawan memiliki hubungan yang positif terhadap kerjasama dalam menjalankan tugas yang diberikan.

4. Variabel Intervening (Kepuasan Kerja M)

Variabel intervening pada penelitian ini adalah kepuasan kerja. Berikut hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja pada tabel 5.5 dibawah ini:

Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 5. 5 Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Pernyataan	Hasil					Total	Klasifikasi
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
M.1.1	Terjalinnya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi	0	1	10	15	4	30	
Total Hasil		0	2	30	60	20	112	Puas
M.1.2	Kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan	0	0	19	4	7	30	
Total Hasil		0	0	57	16	35	108	Puas

M.2.1	Sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan organisasi	0	1	8	14	7	30	
Total Hasil		0	2	24	56	35	117	Puas
M.2.2	Kebijakan peraturan jam kerja diberlakukan	0	0	10	18	2	30	
	Total Hasil	0	0	30	72	10	112	Puas
M.2.3	Adanya kesempatan berkreasi bagi karyawan	0	1	12	15	2	30	
Total Hasil		0	2	36	60	10	108	Puas
M.2.4	Adanya peluang promosi karir bagi karyawan	0	0	13	17	0	30	
Total Hasil		0	0	39	68	0	107	Puas
M.3.1	Sistem pengupahan atau gaji yang diterima karyawan sesuai	0	0	9	18	3	30	
Total Hasil		0	0	27	72	15	114	Puas
M.3.2	Pemberian tunjangan atau kompensasi terhadap karyawan	0	1	8	16	5	30	
Total Hasil		0	2	24	64	25	115	Puas
M.3.3	Pemberian insentif terhadap karyawan	0	0	9	14	7	30	
Total Hasil		0	0	27	56	35	118	Puas
Total Hasil							112,3	Puas

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pada variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata sebesar 112,3 dengan klasifikasi puas dilihat dari hubungan baik dengan lingkungan pekerjaan, kemampuan utilitas, dan kebijakan kesejahteraan yang dimiliki karyawan mampu menciptakan tingkat kepuasaan kerja yang positif terhadap karyawan. Pada pernyataan terjalinnya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi memiliki skor 112 dengan klasifikasi puas, sehingga secara garis besar adanya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi yang baik. Pada pernyataan kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan memiliki skor 108 dengan klasifikasi baik, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi memiliki kemampuan beradaptasi yang cepat terhadap pekerjaan.

Pada pernyataan sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan organisasi memiliki skor 117 dengan klasifikasi puas, sehingga secara garis besar karyawan

Jambi Ekspres Televisi memiliki sikap yang positif terhadap kebijakan organisasi. Pada pernyataan kebijakan peraturan jam kerja diberlakukan memilik skor 112 dengan klasifikasi puas, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi memiliki pendapat puas terhadap kebijakan jam kerja yang diputuskan organisasi. Pada pernyataan adanya kesempatan berkreasi bagi karyawan memiliki skor 108 dengan klasifikasi puas, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi mendapatkan kesempatan berkreasi. Pada pernyataan adanya peluang promosi karir bagi karyawan memiliki skor 107 dengan klasfikasi puas, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi memiliki peluang untuk meningkatkan karir selama bekerja di organisasi.

Pada pernyataan sistem pengupahan atau gaji yang diterima karyawan sesuai memiliki skor 114 dengan klasifikasi puas, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi menerima mengenai sistem pengupahan gaji yang diterapkan perusahaan. Pada pernyataan pemberian tunjangan atau kompensasi terhadap karyawan memiliki skor 115 dengan klasifikasi puas, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi merasa puas terhadap pemberian tunjangan atau kompensasi dari organisasi. Pada pernyataan pemberian insentif terhadap karyawan memiliki skor 118 dengan klasifikasi puas, sehingga secara garis besar karyawan Jambi Ekspres Televisi merasa puas terhadap pemberian insentif selama bekerja.

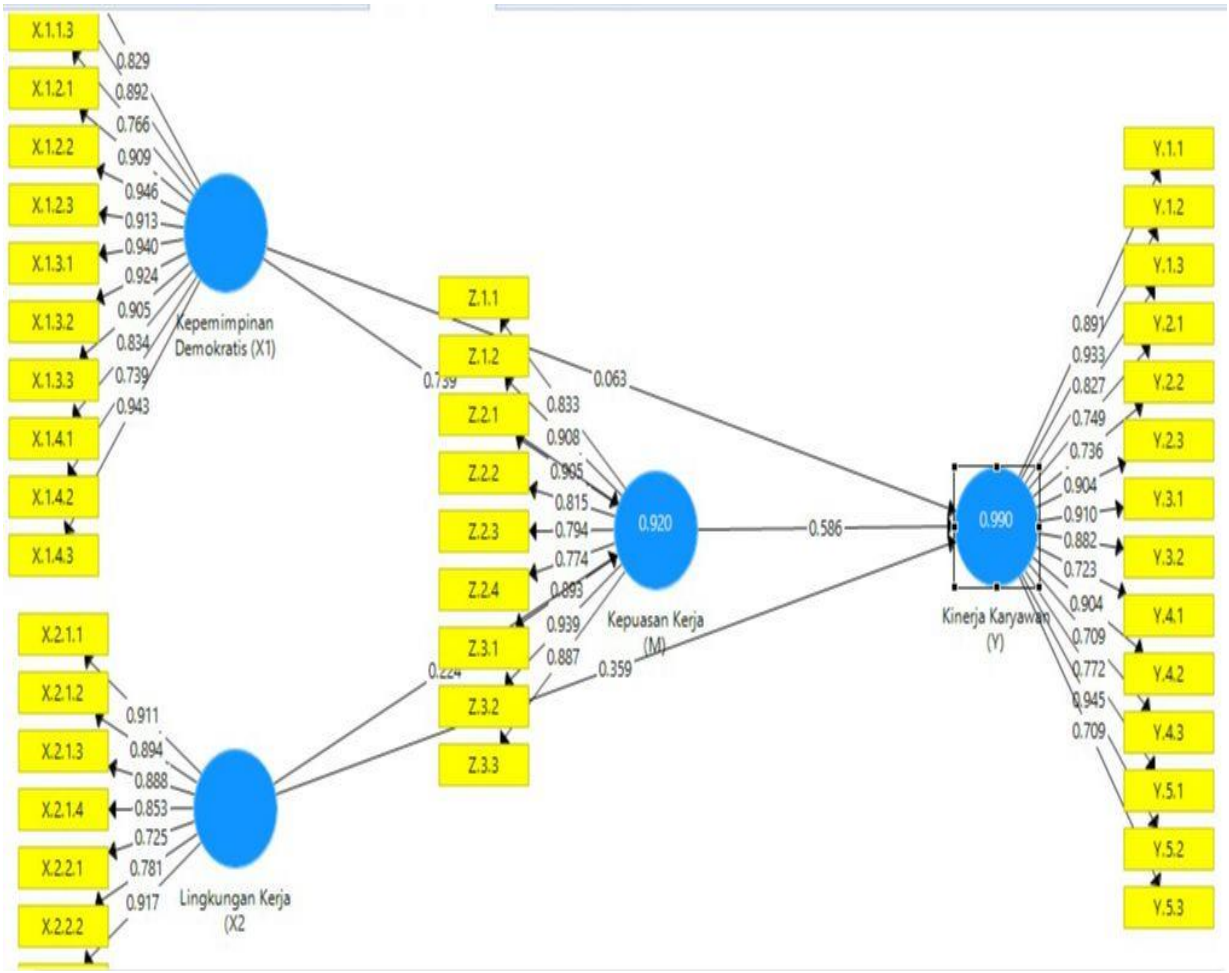
5.1.3 Analisis Outer Model (Uji Validasi dan Uji Realibitas dengan Model Pengukuran)

Pada proses pengujian outer model, terdapat tiga kriteria pengukuran yang digunakan, yaitu validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan.

5.1.3.1 Uji Convergent Validity

Untuk melakukan pengujian validitas konvergen, digunakan nilai faktor beban luar (outer loading) sebagai indikator. Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik jika nilai faktor beban luar (outer loading) > 0,7. Berikut merupakan nilai faktor beban luar (outer loading) dari setiap indikator pada variabel penelitian:

Gambar 5. 1 Model hubungan Kausal Antar Variabel



Gambar 5.1 menampilkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3. Dari nilai faktor beban luar (outer loading) atau korelasi antara konstruk dan variabel, dapat dilihat bahwa semua nilai bernilai di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada konstruk yang dieliminasi dari model dan variabel laten memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruknya.

Tabel 5. 6 Outer Loading Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	Y.1.1	0,891	Valid
		Y.1.2	0,933	Valid

		Y.1.3	0,827	Valid
	Ketepatan Waktu	Y.2.1	0,749	Valid
		Y.2.2	0,736	Valid
		Y.2.3	0,904	Valid
	Inisiatif	Y.3.1	0,910	Valid
		Y.3.2	0,882	Valid
	Kemampuan	Y.4.1	0,723	Valid
		Y.4.2	0,904	Valid
		Y.4.3	0,709	Valid
	Komunikasi	Y.5.1	0,772	Valid
		Y.5.2	0,945	Valid
		Y.5.3	0,709	Valid
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Pendelegasian Tanggung Jawab	X.1.1.1	0,829	Valid
		X.1.1.2	0,892	Valid
		X.1.1.3	0,766	Valid
	Keaktifan Komunikasi	X.1.2.1	0,909	Valid
		X.1.2.2	0,946	Valid
		X.1.2.3	0,913	Valid
	Pengambilan Keputusan	X.1.3.1	0,940	Valid
		X.1.3.2	0,924	Valid
		X.1.3.3	0,905	Valid
	Empati Seorang Pimpinan	X.1.4.1	0,834	Valid
		X.1.4.2	0,739	Valid
		X.1.4.3	0,943	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan Kerja Fisik	X.2.1.1	0,911	Valid
		X.2.1.2	0,894	Valid
		X.2.1.3	0,888	Valid
		X.2.1.4	0,853	Valid
	Lingkungan Kerja non Fisik	X.2.2.1	0,725	Valid
		X.2.2.2	0,781	Valid

		X.2.2.3	0,917	Valid
Kepuasan Kerja	Hubungan Baik dengan Lingkungan Pekerjaan	M.1.1	0,833	Valid
		M.1.2	0,908	Valid
	Kemampuan Utilitas	M.2.1	0,905	Valid
		M.2.2	0,815	Valid
		M.2.3	0,794	Valid
		M.2.4	0,774	Valid
	Kebijakan Kesejahteraan	M.3.1	0,893	Valid
		M.3.2	0,939	Valid
		M.3.3	0,887	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2023

Data pada tabel 5.6 menampilkan nilai *outer loading* yang menunjukkan bahwa setiap item dinggap valid karena nilai masing-masing melebihi >0,7. Selanjutnya, penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap pengujian validitas berikutnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator dinyatakan valid atau layak untuk digunakan.

5.1.3.2 Uji Discriminant Validity

Untuk menguji validitas diskriminan, digunakan nilai cross loading sebagai indikator. Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan jika nilai cross loading indikator pada variabel yang bersangkutan lebih besar daripada pada variabel lain dan harus > 0,7. Berikut merupakan nilai cross loading dari indikator penelitian:

Tabel 5. 7 Nilai Cross Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)
X.1.1.1	**0.829**	0.871	0.831	0.820
X.1.1.2	**0.892**	0.771	0.818	0.831
X.1.1.3	**0.813**	0.731	0.780	0.766

X.1.2.1	**0.909**	0.811	0.862	0.877
X.1.2.2	**0.946**	0.863	0.887	0.902
X.1.2.3	**0.913**	0.821	0.850	0.885
X.1.3.1	**0.940**	0.929	0.933	0.907
X.1.3.2	**0.929**	0.924	0.919	0.898
X.1.3.3	**0.905**	0.872	0.885	0.875
X.1.4.1	**0.895**	0.855	0.864	0.806
X.1.4.2	**0.801**	0.730	0.758	0.739
X.1.4.3	**0.943**	0.864	0.899	0.923
X.2.1.1	0.911	0.850	0.882	**0.924**
X.2.1.2	0.898	0.894	0.897	**0.903**
X.2.1.3	0.888	0.880	0.888	**0.914**
X.2.1.4	0.784	0.776	0.808	**0.853**
X.2.2.1	0.665	0.624	0.709	**0.725**
X.2.2.2	0.696	0.745	0.745	**0.781**
X.2.2.3	0.917	0.859	0.889	**0.938**
Y.1.1	0.877	0.891	**0.917**	0.878
Y.1.2	0.923	0.916	**0.933**	0.909
Y.1.3	0.770	0.815	**0.832**	0.827
Y.2.1	0.666	0.749	**0.794**	0.658
Y.2.2	0.710	0.736	**0.774**	0.677
Y.2.3	0.904	0.893	**0.930**	0.891
Y.3.1	0.876	0.910	**0.939**	0.852
Y.3.2	0.882	0.850	**0.924**	0.911
Y.4.1	0.628	0.711	**0.723**	0.649
Y.4.2	0.904	0.887	**0.926**	0.889
Y.4.3	0.665	0.624	**0.725**	0.709
Y.5.1	0.755	0.722	**0.806**	0.772
Y.5.2	0.945	0.938	**0.950**	0.931
Y.5.3	0.669	0.628	**0.709**	0.693

M.1.1	0.755	**0.833**	0.793	0.732
M.1.2	0.889	**0.909**	0.908	0.895
M.2.1	0.860	**0.905**	0.885	0.849
M.2.2	0.770	**0.832**	0.827	0.815
M.2.3	0.666	**0.794**	0.749	0.658
M.2.4	0.710	**0.774**	0.736	0.677
M.3.1	0.893	**0.930**	0.904	0.891
M.3.2	0.876	**0.939**	0.910	0.852
M.3.3	0.887	**0.932**	0.914	0.918

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2023

Berdasarkan analisis pada tabel 5.7, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai cross loading indikator pada variabel tersebut merupakan yang paling tinggi dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya, dan sudah memenuhi batasan nilai >0,7. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menggambarkan masing-masing variabel.

5.1.3.3 Uji Realibisasi (Composite Realibity dan Cronbach Alpa)

Dalam pengukuran realibilitas suatu konstruk dalam PLS-SEM menggunakan SmartPLS, terdapat dua metode yaitu Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Konstruk dianggap reliabel apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Berikut adalah hasil data analisis pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha:

Tabel 5. 8 Hasil Uji Realibilitas dan Nilai AVE

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Realibility	Avarange Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.973	0.975	0.976	0.776
Kepuasan Kerja (M)	0.956	0.961	0.963	0.744

Kinerja Karyawan (Y)	0.965	0,970	0.969	0.694
Lingkungan Kerja (X2)	0.938	0.944	0.950	0.732

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.8, diperoleh nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang menunjukkan reliabilitas yang baik, dengan nilai masing-masing variabel di atas 0,70. Temuan ini mengindikasikan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian sangat tinggi. Oleh karena itu, semua konstruk atau variabel dalam penelitian ini dapat dianggap baik dan pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang tinggi.

5.1.4 Analisis Inner Model

Uji inner model atau yang sering disebut model struktural merupakan suatu metode yang digunakan untuk memeriksa hubungan antara konstruk, signifikansi nilai, dan R-square dari suatu model penelitian. Uji ini dievaluasi menggunakan R-square dan uji t untuk menguji signifikansi koefisien parameter jalur struktural.

5.1.4.1 Uji R-Square

Untuk pengujian R-Square yakni dengan cara melihat nilai yang dihasilkan dari R-Square, yang dipaparkan pada tabel 5.9 berikut:

Tabel 5. 9 Hasil Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (M)	0.920	0.914
Kinerja Karyawan (Y)	0.990	0.988

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel 5.9 dapat dilihat bahwa nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja adalah 0.920. hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 92 persen temuan ini menunjukan bahwa pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja tergolong kuat. Pada variabel kinerja karyawan memiliki skor 0,990. hal ini menunjukan bahwa variabel kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja memilki pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 99 persen dengan kategori kuat.

5.1.5 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis (bootstrapping) ini akan menganalisis apakah antara variabel independen terhadap variabel dependen terdapat pengaruh yang signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat path coefficients yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Signifikansi parameter akan memberikan informasi tentang hubungan antar variabel penelitian. Batas penolakan dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu probabilitas 0,05

Tabel 5. 10 Uji Hipotesis bootstrapping

Matriks	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviaton (STDEV)	T Statistics (O/STDV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.063	0.033	0.187	0.336	0.369
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.359	0.379	0.130	2.763	0.003
Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.586	0.596	0.099	5.895	0.000
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) -> Kepuasan Kerja (M)	0.739	0.743	0.235	3.142	0.001
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (M)	0.224	0.223	0.233	0.962	0.168

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

Tabel 5. 11 Uji Hipotesis Specific Inderect Effects

Matriks	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviaton (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) -> Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.433	0.450	0.187	2.310	0.011
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.131	0.125	0.141	0.930	0.176

Hasil Analisis:

H1 : Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefesien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.063, yang mengindikasikan pengaruh positif. Nilai P Value yang membentuk pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,369, ditambah dengan nilai T Statistic sebesar 0.336 Namun, hasil ini tidak sesuai dengan aturan umum yang menentukan bahwa P-value < 0,05 dan T-Statistic > 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 :Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefesien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.359, yang mengindikasikan pengaruh positif. Nilai P Value yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.003, ditambah dengan nilai T Statistic sebesar 2.763. hasil ini sesuai dengan aturan umum yang menentukan bahwa P-value < 0,05 dan T-Statistic >

1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 :Kepuasan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefesien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.586, yang mengindikasikan pengaruh positif. Nilai P Value yang membentuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.000, ditambah dengan nilai T Statistic sebesar 5.895. hasil ini sesuai dengan aturan umum yang menentukan bahwa P-value < 0,05 dan T-Statistic > 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefesien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.739, yang mengindikasikan pengaruh positif. Nilai P Value yang membentuk pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.001, ditambah dengan nilai T Statistic sebesar 3.142. hasil ini sesuai dengan aturan umum yang menentukan bahwa P-value < 0,05 dan T-Statistic > 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja .

H5 :Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefesien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.224, yang mengindikasikan pengaruh positif. Nilai P Value yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.168, ditambah dengan nilai T Statistic sebesar 0.962. namun hal hasil ini tidak sesuai dengan aturan umum yang menentukan bahwa P-value < 0,05 dan T-Statistic > 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan

bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6 : Gaya Kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefesien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.433, yang mengindikasikan pengaruh positif. Nilai P Value yang membentuk pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebesar 0.011, ditambah dengan nilai T Statistic sebesar 2.3100. Hasil ini sesuai dengan aturan umum yang menentukan bahwa P-value < 0,05 dan T-Statistic > 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H7 :Ligkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefesien jalur memiliki nilai positif sebesar 0.131, yang mengindikasikan pengaruh positif. Nilai P Value yang membentuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebesar 0.176, ditambah dengan nilai T Statistic sebesar 0.930. Hasil ini tidak sesuai dengan aturan umum yang menentukan bahwa P-value < 0,05 dan T-Statistic > 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

5.2 Pembahasan Hasil

5.2.1 Gambaran Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja

Hasil yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa variabel kinerja karyawan yang terdiri dari lima dimensi yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif,

kemampuan, komunikasi sudah berada pada kategori tinggi. Pada variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari empat dimensi yaitu pendelegasian tanggung jawab, keaktifan komunikasi, pengambilan keputusan, empati seorang pemimpin sudah berada pada kategori baik. Pada variabel lingkungan kerja yang terdiri dari dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik sudah berada pada kategori kondusif. Pada variabel kepuasan kerja yang terdiri tiga dimensi yaitu hubungan baik dengan lingkungan pekerjaan, kemampuan utilitas, kebijakan kesejahteraan sudah berada pada kategori puas.

5.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Ditemukan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin juga bisa menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya. Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, artinya gaya kepemimpinan yang demokratis dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun pada saat ini hal tersebut belum berdampak luas di Jambi Ekspres Televisi.

Artinya gaya kepemimpinan demokratis yang terdiri dari pemimpin memberikan job debscription kepada karyawan, pemimpin memberikan job debscription kepada karyawan, pemimpin memberikan job debscription kepada karyawan, pemimpin melakukan komunikasi kepada seluruh karyawan atau individu karyawan, pimpinan membuka saran dan kritik untuk karyawan, pimpinan memperbolehkan karyawan untuk memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pimpinan dan bawahan, pimpinan memberikan penjelasan tentang dampak yang akan diambil, pimpinan meminta pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mengurangi resiko yang ada, pimpinan memberikan motivasi terhadap seluruh karyawan yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai target, pimpinan membuat seluruh karyawan memiliki perasaan yang nyaman dalam menjalankan tugasnya, pimpinan bekerjasama dengan karyawan dalam

menjalankan aktivitas pekerjaan memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdiri dari hasil kerja yang karyawan peroleh sangat baik, hasil kerja yang karyawan peroleh sesuai dengan target dari organisasi, karyawan mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang karyawan lakukan, karyawan dapat menata rencana kegiatan dengan sangat baik, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, karyawan dapat memberikan ide/gagasan dalam berorganisasi, karyawan selalu membuat tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi,karyawan selalu mengeluarkan kemampuan yang karyawan miliki dalam bekerja, karyawan memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan internal organisasi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi, karyawan memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurhadi (2018), menemukan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ratnaningtias dkk (2022), menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis di UPTD Puskesmas Bantaran terhadap kinerja karyawan memiliki hasil positif tetapi tidak signifikan.

5.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu kunci sukses perusahan untuk mencapai kesuksesan. Maka dari itu setiap perusahaan harus memiliki lingkungan kerja yang sesuai bagi kelangsungan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian RaMiq & Maulabakhsh (2015) menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang baik salah satunya meningkatkan produksi dan kinerja karyawan dimana pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi serta dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Artinya lingkungan kerja yang terdiri dari bangunan tempat kerja aman dan nyaman, peralatan kerja yang memadai, fasilitas yang cukup untuk mendukung pekerjaan, tersedianya sarana angkutan, hubungan kondusif dengan rekan kerja setingkat, hubungan kondusif antara atasan dan bawahan, terjalinnya kerjasama antar karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdiri dari hasil kerja yang karyawan peroleh sangat baik, hasil kerja yang karyawan peroleh sesuai dengan target dari organisasi, karyawan mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang karyawan lakukan, karyawan dapat menata rencana kegiatan dengan sangat baik, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, karyawan dapat memberikan ide/gagasan dalam berorganisasi, karyawan selalu membuat tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, karyawan selalu mengeluarkan kemampuan yang karyawan miliki dalam bekerja, karyawan memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan internal organisasi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi, karyawan memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas.

Hasil penelitian ini didukung menyebutkan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan ((Widiasworo,2014); Jayaweera (2015); (Samson, Waiganjo, & Koima, 2015); (Malik, Ahmad, GomeM, & Ali, 2011). Penelitian lain menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Lestrary, Lita, and Harmon 2017).

5.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi

yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Artinya kepuasan kerja yang terdiri dari terjalinnya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi, kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan, Sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan organisasi, kebijakan peraturan jam kerja diberlakukan, adanya kesempatan berkreasi bagi karyawan, adanya peluang promosi karir bagi karyawan, sistem pengupahan atau gaji yang diterima karyawan sesuai, pemberian tunjangan atau kompensasi terhadap karyawan, pemberian insentif terhadap karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdiri dari hasil kerja yang karyawan peroleh sangat baik, hasil kerja yang karyawan peroleh sesuai dengan target dari organisasi, karyawan mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang karyawan lakukan, karyawan dapat menata rencana kegiatan dengan sangat baik, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, karyawan dapat memberikan ide/gagasan dalam berorganisasi, karyawan selalu membuat tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, karyawan selalu mengeluarkan keterampilan yang karyawan miliki dalam bekerja, karyawan memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan internal organisasi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi, karyawan memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas.

Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh oleh Parwanto dan Wahyudin (2011), menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian lain yang dilakukan oleh Ayu Desi (2013), menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam

mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Pemimpin memliki pengaruh terhadap sikap karyawan, efektivitas seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain dimana ia mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama.

Artinya gaya kepemimpinan demokratis terdiri dari pemimpin memberikan job debscription kepada karyawan, pemimpin melakukan komunikasi kepada seluruh karyawan atau individu karyawan, pimpinan membuka saran dan kritik untuk karyawan, pimpinan memperbolehkan karyawan untuk memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pimpinan dan bawahan, pimpinan memberikan penjelasan tentang dampak yang akan diambil, pimpinan meminta pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mengurangi resiko yang ada, pimpinan memberikan motivasi terhadap seluruh karyawan yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai target, pimpinan membuat seluruh karyawan memiliki perasaan yang nyaman dalam menjalankan tugasnya, pimpinan bekerjasama dengan karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Artinya kepuasan kerja yang terdiri dari terjalinnya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi, kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan, sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan organisasi, kebijakan peraturan jam kerja diberlakukan, adanya kesempatan berkreasi bagi karyawan, adanya peluang promosi karir bagi karyawan, sistem pengupahan atau gaji yang diterima karyawan sesuai, pemberian tunjangan atau kompensasi terhadap karyawan, pemberian insentif terhadap karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Moh Sabit (2019), menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardana dkk. Dalam (Sagita, 2018)

mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.2.6 Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signfikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Karyawan yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga dengan demikian karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada dalam organisasi. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja organisasi tempat dimana dia bekerja. Bentuk kepuasan kerja karyawan akan terlihat dari sikap positif atau negatif dalam diri karyawan.

Artinya lingkungan kerja yang terdiri dari bangunan tempat kerja aman dan nyaman, peralatan kerja yang memadai, fasilitas yang cukup untuk mendukung pekerjaan, tersedianya sarana angkutan, hubungan kondusif dengan rekan kerja setingkat, hubungan kondusif antara atasan dan bawahan, terjalinnya kerjasama antar karyawan memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Artinya kepuasan kerja yang terdiri dari terjalinnya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi, kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan, sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan organisasi, kebijakan peraturan jam kerja diberlakukan, adanya kesempatan berkreasi bagi karyawan, adanya peluang promosi karir bagi karyawan, sistem pengupahan atau gaji yang diterima karyawan sesuai, pemberian tunjangan atau kompensasi terhadap karyawan, pemberian insentif terhadap karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lumentut dan Dotulong (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki hasil positif dan signfikan. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Dalam artian, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Artinya gaya kepemimpinan demokratis yang terdiri dari pemimpin memberikan job debscription kepada karyawan, pemimpin melakukan komunikasi kepada seluruh karyawan atau individu karyawan, pimpinan membuka saran dan kritik untuk karyawan, pimpinan memperbolehkan karyawan untuk memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pimpinan dan bawahan, pimpinan memberikan penjelasan tentang dampak yang akan diambil, pimpinan meminta pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mengurangi resiko yang ada, pimpinan memberikan motivasi terhadap seluruh karyawan yang terlibat dalam organisasi untuk mencapai target, pimpinan membuat seluruh karyawan memiliki perasaan yang nyaman dalam menjalankan tugasnya, pimpinan bekerjasama dengan karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yang terdiri dari hasil kerja yang karyawan peroleh sangat baik, hasil kerja yang karyawan peroleh sesuai dengan target dari organisasi, karyawan mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang karyawan lakukan, karyawan dapat menata rencana kegiatan dengan sangat baik, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, karyawan dapat memberikan ide/gagasan dalam berorganisasi, karyawan selalu membuat tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, karyawan selalu mengeluarkan kemampuan yang karyawan miliki dalam bekerja, karyawan memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan

internal organisasi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi, karyawan memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas dimediasi oleh kepuasan kerja.

Artinya kepuasan kerja yang terdiri dari terjalinnya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi, kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan, sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan organisasi, kebijakan peraturan jam kerja diberlakukan, adanya kesempatan berkreasi bagi karyawan, adanya peluang promosi karir bagi karyawan, sistem pengupahan atau gaji yang diterima karyawan sesuai, pemberian tunjangan atau kompensasi terhadap karyawan, pemberian insentif terhadap karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lousyiana & Harlen (2015); Pambudi et al., (2016); Putri (2018); Winarto & Purba (2018) yang membuktikan adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja karyawan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Juwita Sari (2022), menemukan bahwa kempemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

5.2.8 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki hasil positif tetapi tidak signfikan. Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. lingkungan yang sehat perlu diciptakan agar bisa menunjang terciptanya kesehatan, akan tetapi kesehatan dan kepuasan itu sendiri perlu juga diciptakan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memiliki kaitan dengan kepuasan kerja yang dapat memengaruhi sebuah hasil kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang terdiri dari bangunan tempat kerja aman dan nyaman, peralatan kerja yang memadai, fasilitas yang cukup untuk mendukung pekerjaan, tersedianya sarana angkutan, hubungan kondusif dengan rekan kerja setingkat, hubungan kondusif antara atasan dan bawahan, Terjalinnya kerjasama

antar karyawan memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdiri dari hasil kerja yang karyawan peroleh sangat baik, hasil kerja yang karyawan peroleh sesuai dengan target dari organisasi, karyawan mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang karyawan lakukan, karyawan dapat menata rencana kegiatan dengan sangat baik, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, hasil kerja yang karyawan lakukan sesuai dengan rencana, karyawan dapat memberikan ide/gagasan dalam berorganisasi, karyawan selalu membuat tindakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, karyawan selalu mengeluarkan kemampuan yang karyawan miliki dalam bekerja, karyawan memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan internal organisasi, karyawan memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi, karyawan memiliki relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas dimediasi oleh kepuasan kerja.

Artinya kepuasan kerja yang terdiri dari terjalinnya hubungan sosial antara karyawan dengan organisasi, kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan, sikap karyawan terhadap kebijakan kepemimpinan organisasi, kebijakan peraturan jam kerja diberlakukan, adanya kesempatan berkreasi bagi karyawan, adanya peluang promosi karir bagi karyawan, sistem pengupahan atau gaji yang diterima karyawan sesuai, pemberian tunjangan atau kompensasi terhadap karyawan, pemberian insentif terhadap karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Siagian dkk (2018), menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.