

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Data Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Bersih (PDAB) Jawa Timur atau PT Air Bersih Jatim didirikan sejak tahun 1987 melalui Perda Prop. Dati I Jatim Nomor 2 Tahun 1987 juncto Perda Nomor 12 Tahun 1996 tentang Perubahan Pertama Perda Nomor 2 Tahun 1987 dan diganti dengan Perda Nomor 5 Tahun 2014.

Perusahaan ini memiliki visi sebagai berikut:

“Menjadi penyelenggara sistem penyediaan air minum di wilayah Provinsi Jawa Timur yang handal dan profesional”

Sementara misi perusahaan ini di antaranya:

1. Memfasilitasi pengembangan sistem penyediaan air minum lintas kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur
2. Menyelesaikan permasalahan sistem penyediaan air minum lintas kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur
3. Melakukan pemantauan dan evaluasi sistem penyediaan air minum di Provinsi Jawa Timur
4. Memfasilitasi kebutuhan air baku untuk kebutuhan pengembangan sistem penyediaan air minum di Provinsi Jawa Timur
5. Memberikan pelayanan air bersih di wilayah usaha yang dikelola oleh PT. Air Bersih Jatim (Perseroda)

Sementara itu motto perusahaan ini yakni:

“Solusi pemenuhan air minum serta kepuasan pelanggan adalah prioritas layanan kami”

5.1.2 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan beberapa metode salah satunya dengan menyebarkan kuisisioner kepada pegawai sebanyak 63 eksemplar sesuai jumlah pegawai. Hal ini dilakukan untuk memperoleh respon yang nantinya akan dijadikan data dalam penelitian ini. Jumlah eksemplar yang kembali sesuai dengan jumlah yang telah disebar kepada seluruh pegawai. Artinya seluruh pegawai telah melakukan pengisian kuesioner. Dengan demikian pengumpulan data telah selesai dilakukan.

5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1	Laki-laki	42	67%
2	Perempuan	21	33%
Total		63	100%

Berdasarkan tabel 5.1, mayoritas responden adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 42 orang (67%), disusul oleh responden dengan jenis kelamin perempuan dengan jumlah 21 orang (33%).

5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1	20-30 tahun	16	26%
2	31-40 tahun	21	33%
3	41-50 tahun	24	38%
4	>50 tahun	2	3%
Total		63	100%

Berdasarkan tabel 5.2, mayoritas responden adalah responden yang berusia 41-50 tahun yakni 24 orang (38%), disusul oleh responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 21 orang (33%), kemudian responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 16 orang (26%), dan responden yang berusia > 50 tahun sebanyak 2 orang (3%).

5.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1	SMA/ SMK	13	21%
2	D3	12	19%
3	S1	32	51%
4	S2	6	9%
Total		63	100%

Berdasarkan tabel 5.3, mayoritas responden adalah responden dengan pendidikan S1 yakni sebanyak 32 orang (51%), disusul oleh responden dengan pendidikan SMA/SMK yakni sebanyak 13 orang (21%), kemudian responden dengan pendidikan D3 sebanyak 12 orang (19%), dan terakhir yaitu responden dengan pendidikan S2 yakni 6 orang (9%).

5.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1	1-5 tahun	18	28%
2	6-10 tahun	20	32%
3	>10 tahun	25	40%
Total		63	100%

Berdasarkan tabel 5.4, mayoritas responden adalah responden dengan lama kerja > 10 tahun yakni sebanyak 25 orang (40%), disusul oleh responden dengan

lama kerja 6-10 tahun yakni sebanyak 20 orang (32%), dan responden dengan lama kerja 1-5 tahun sebanyak 18 orang (28%).

5.2 Deskripsi Hasil Penelitian

5.2.1 Analisis Deskriptif

Dalam analisis deskriptif dijelaskan mengenai statistik deskriptif mengenai tanggapan responden. Deskripsi tanggapan responden merupakan hasil tanggapan responden pada masing-masing variable penelitian. Untuk menentukan nilai rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing item pernyataan digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Nilai 0,8 di atas merupakan jarak interval kelas pada masing-masing kategori penilaian tanggapan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.5 Kategori Penilaian

Interval	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81 – 2,60	Tidak Setuju
2,61 – 3,40	Cukup Setuju
3,41 – 4,20	Setuju
4,21 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber: Sugiono (2019:134)

5.2.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Kepemimpinan

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Pimpinan saya selalu membina hubungan baik dan kerja sama dengan seluruh karyawan		3	11	32	17	4,00	Setuju
2	Pimpinan saya sangat efektif dalam mengambil keputusan		3	26	22	12	3,68	setuju

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	CS	S	SS		
3	Pimpinan saya selalu memperhatikan usulan karyawan		4	23	31	5	3,59	Setuju
4	Pimpinan saya sering mendelegasikan tugas-tugas harian		5	26	25	7	3,54	Setuju
5	Dalam mendelgasikan tugas, pimpinan saya juga mendelegasikan wewenang yang sesuai dengan tugas tersebut		8	29	24	2	3,32	Cukup setuju
	Total		23	115	134	43	3,63	Setuju

Sumber: Data primer 2021 yang telah diolah

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada variabel kepemimpinan mayoritas jawaban berada pada skor “4” atau “setuju” sebanyak 134 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel kepemimpinan menunjukkan nilai 3,63. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada PT Air Bersih Jatim sudah baik.

5.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 5.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Saya bekerja dengan motivasi tinggi			8	35	20	4,19	Setuju
2	Saya berusaha memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan		2	11	34	16	4,02	Setuju
3	Saya setia kepada perusahaan saya		2	17	26	18	3,95	Setuju
4	Saya tidak akan pindah ke perusahaan lain		2	14	34	13	3,92	Setuju
5	Saya bangga terhadap perusahaan tempat kerja saya		4	19	29	11	3,75	Setuju
	Total		10	69	158	78	3,96	Setuju

Sumber: Data primer 2021 yang telah diolah

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada variabel komitmen organisasi mayoritas jawaban berada pada skor “4” atau “setuju” sebanyak 158 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai 3,96 Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi pada PT Air Bersih Jatim sudah baik.

5.2.4 Deskripsi Variabel Lingkungan kerja

Tabel 5.8 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Penerangan di tempat kerja saya sangat terang		2	23	26	12	3,76	Setuju
2	Temperatur/suhu udara di tempat kerja saya cukup dingin		4	30	25	4	3,46	Setuju
3	Sirkulasi udara di tempat kerja saya sangat baik		5	38	14	6	3,33	Cukup Setuju
4	Perusahaan sering memutar alunan musik untuk menghilangkan kejenuhan		5	30	25	3	3,41	Setuju
5	Lingkungan kerja saya sangat aman dan nyaman		9	27	25	2	3,32	Cukup Setuju
Total			25	148	115	27	3,46	Setuju

Sumber: Data primer 2021 yang telah diolah

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada variabel lingkungan kerja mayoritas jawaban berada pada skor “3” atau “Cukup Setuju” sebanyak 148 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai 3,46. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di PT Air Bersih Jatim sudah baik.

5.2.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 5.9 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan			12	34	17	4,08	Setuju
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu		1	16	35	11	3,89	Setuju
3	Saya selalu mempunyai inisiatif untuk membuat menyelesaikan pekerjaan saya dengan lebih baik		3	20	28	12	3,78	Setuju
4	Saya mempunyai kompetensi sesuai dengan persyaratan pekerjaan saya		3	23	26	11	3,71	Setuju
5	Saya selalu berkomunikasi dengan rekan-rekan kerja saya		5	22	29	7	3,60	Setuju
	Total		12	93	152	58	3,81	Setuju

Sumber: Data primer 2021 yang telah diolah

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada variabel kinerja karyawan mayoritas jawaban berada pada skor “4” atau “setuju” sebanyak 152 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai 3,81. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT Air Bersih Jatim sudah baik.

5.2.6 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 5.10 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Pekerjaan saya sangat menarik dan penuh tantangan		1	12	32	18	4,06	Setuju
2	Gaji saya diatas UMK (Upah Minimum Kota)		3	20	30	10	3,75	Setuju

No	Indikator	Skor Jawaban					Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5		
		STS	TS	CS	S	SS		
3	Setiap karyawan yang kinerjanya baik mempunyai peluang promosi		4	20	28	11	3,73	Setuju
4	Pimpinan saya melakukan pengawasan kerja sesuai prosedur yang berlaku		2	25	26	10	3,70	Setuju
5	Rekan kerja saya selalu siap membantu saya apabila saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan saya		5	22	29	7	3,60	Setuju
	Total		15	99	145	56	3,77	Setuju

Sumber: Data primer 2021 yang telah diolah

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada variabel kepuasan kerja mayoritas jawaban berada pada skor “4” atau “setuju” sebanyak 145 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai 3,77. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja PT Air Bersih Jatim sudah baik.

5.2.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Untuk menguji validitas instrument dalam penelitian, digunakan uji corrected item total correlation. Jika suatu nilai capaian koefisien korelasi minimal 0,30 dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid. Sedangkan uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode cronbach alpha, dimana jika nilai alpha > nilai kritis product moment atau nilai r tabel (0,60) maka suatu instrumen dapat dikatakan sebagai instrumen yang reliabel.

5.2.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan terdiri dari 5 item pernyataan kuesioner. Hasil pengujian validitas dan reliabilitasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Item	Hasil Uji Validitas (<i>Corrected item total correlation</i>)	Hasil Uji Reliabilitas (<i>Cronbach Alpha</i>)
X1.1	0,931	0,936
X1.2	0,916	
X1.3	0,865	
X1.4	0,893	
X1.5	0,855	

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas dari variabel kepemimpinan dapat diketahui bahwa seluruh item variabel kepemimpinan valid karena memiliki nilai *Corrected item total correlation* lebih besar dari nilai r tabel, yakni 0,3223. Sementara nilai cronbach alpha adalah 0,936 atau di atas 0,6 yang artinya seluruh item variabel kepemimpinan dinyatakan reliabel.

5.2.9 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi terdiri dari 5 item pernyataan kuesioner. Hasil pengujian validitas dan reliabilitasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Item	Hasil Uji Validitas (<i>Corrected item total correlation</i>)	Hasil Uji Reliabilitas (<i>Cronbach Alpha</i>)
X1.1	0,892	0,941
X1.2	0,890	
X1.3	0,902	
X1.4	0,907	
X1.5	0,922	

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas dari variabel komitmen organisasi dapat diketahui bahwa seluruh item variabel komitmen organisasi valid karena memiliki nilai *Corrected item total correlation* lebih besar dari nilai r tabel (0,3223). Sementara nilai cronbach alpha adalah 0,941 atau di atas 0,6 yang artinya seluruh item variabel komitmen organisasi dinyatakan reliabel.

5.2.10 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja terdiri dari 5 item pernyataan kuesioner. Hasil pengujian validitas dan reliabilitasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.13 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Item	Hasil Uji Validitas (<i>Corrected item total correlation</i>)	Hasil Uji Reliabilitas (<i>Cronbach Alpha</i>)
X1.1	0,911	0,913
X1.2	0,831	
X1.3	0,860	
X1.4	0,828	
X1.5	0,872	

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas dari variabel lingkungan kerja dapat diketahui bahwa seluruh item variabel lingkungan kerja valid karena memiliki nilai *Corrected item total correlation* lebih besar dari nilai r tabel (0,3223). Sementara nilai cronbach alpha adalah 0,913 atau di atas 0,6 yang artinya seluruh item variabel lingkungan kerja dinyatakan reliabel.

5.2.11 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 item pernyataan kuesioner. Hasil pengujian validitas dan reliabilitasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.14 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Item	Hasil Uji Validitas (<i>Corrected item total correlation</i>)	Hasil Uji Reliabilitas (<i>Cronbach Alpha</i>)
X1.1	0,918	0,935
X1.2	0,851	
X1.3	0,887	
X1.4	0,883	
X1.5	0,911	

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas dari variabel kinerja karyawan dapat diketahui bahwa seluruh item variabel kinerja karyawan valid karena memiliki nilai *Corrected item total correlation* lebih besar dari nilai r tabel (0,3223). Sementara nilai cronbach alpha adalah 0,935 atau di atas 0,6 yang artinya seluruh item variabel kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

5.2.12 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja terdiri dari 5 item pernyataan kuesioner. Hasil pengujian validitas dan reliabilitasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

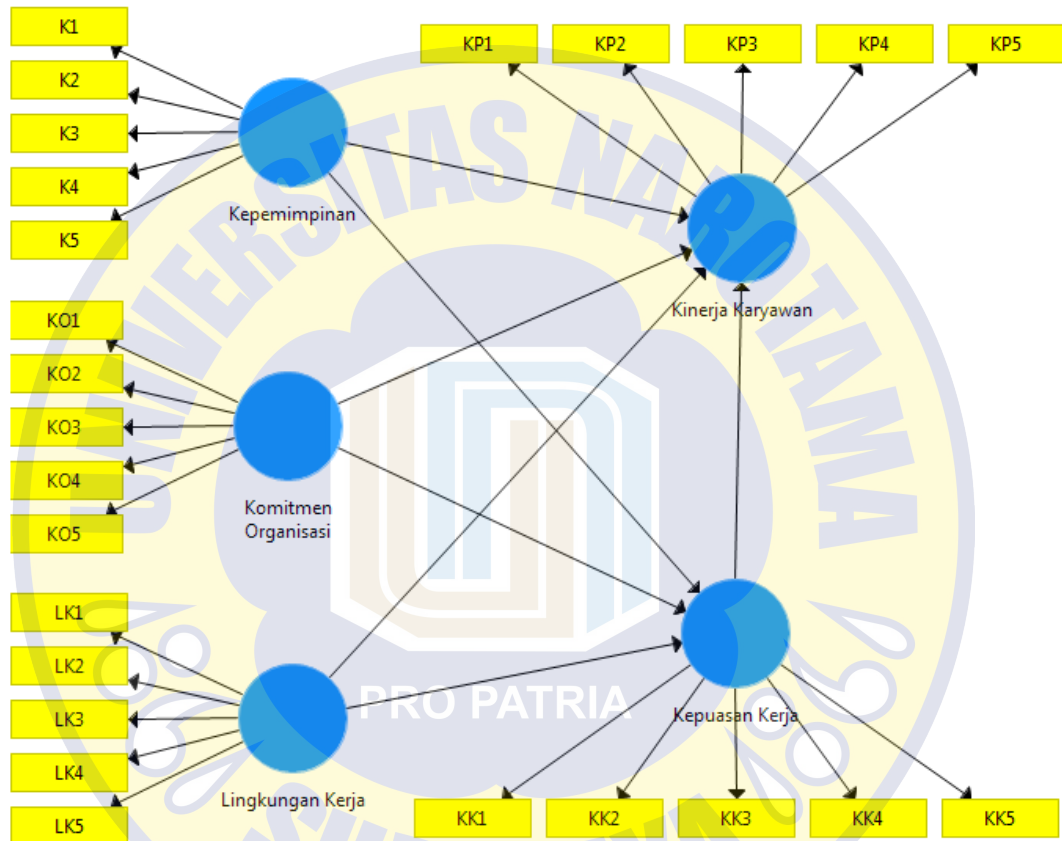
Item	Hasil Uji Validitas (<i>Corrected item total correlation</i>)	Hasil Uji Reliabilitas (<i>Cronbach Alpha</i>)
X1.1	0,912	0,933
X1.2	0,888	
X1.3	0,878	
X1.4	0,881	
X1.5	0,902	

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas dari variabel kepuasan kerja dapat diketahui bahwa seluruh item variabel kepuasan kerja valid karena memiliki nilai *Corrected item total correlation* lebih besar dari nilai r tabel (0,322). Sementara nilai cronbach alpha adalah 0,933 atau di atas 0,6 yang artinya seluruh item variabel kepuasan kerja dinyatakan reliabel.

5.3 Analisis Hasil Penelitian

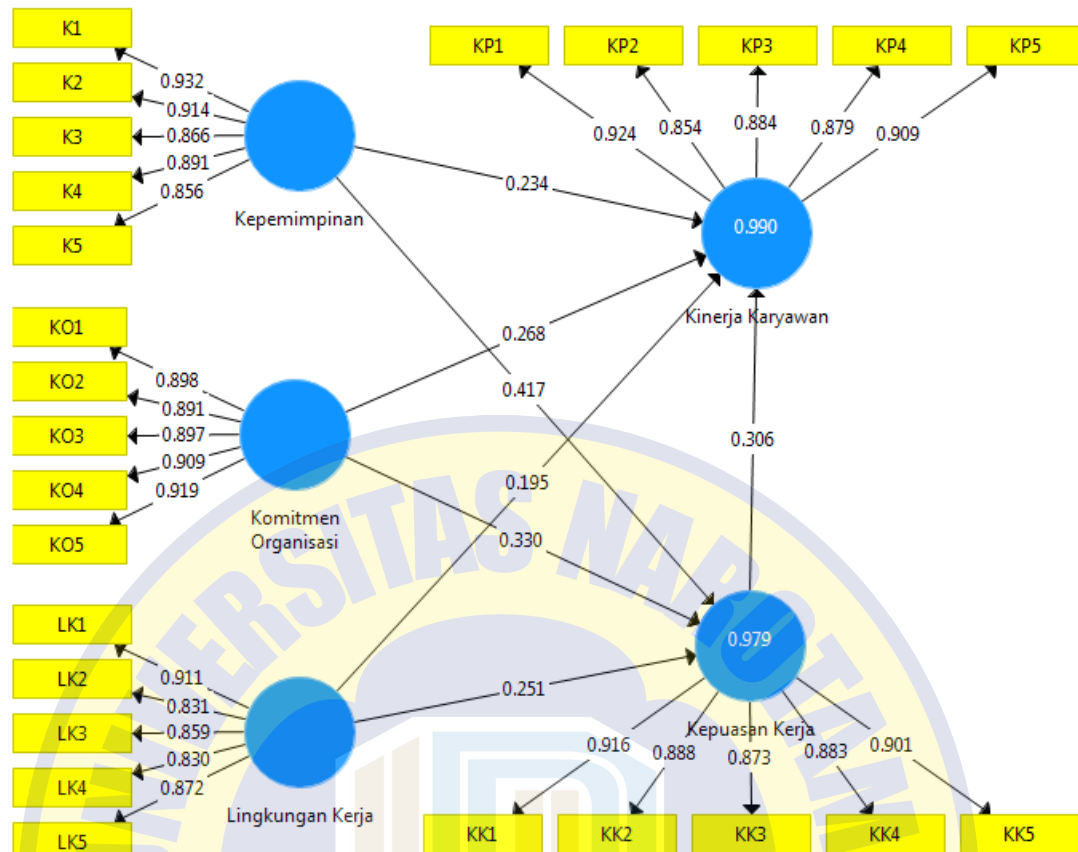
5.3.1 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 5.1
Outer Model

Berikut ini merupakan diagram hasil dari analisis PLS dengan menggunakan *software* smart-PLS:



**Gambar 5.2
Inner Model**

5.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Indikator Validitas

Indikator validitas dilakukan dengan menguji *convergent validity*. Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 5.16 Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer loading
Kepemimpinan	K1	0,932
	K2	0,914
	K3	0,866
	K4	0,891

Variabel	Indikator	Outer loading
	K5	0,856
Komitmen Organisasi	KO1	0,898
	KO2	0,891
	KO3	0,897
	KO4	0,909
	KO5	0,919
Lingkungan Kerja	LK1	0,911
	LK2	0,831
	LK3	0,859
	LK4	0,830
	LK5	0,872
Kinerja Karyawan	KP1	0,924
	KP2	0,854
	KP3	0,884
	KP4	0,879
	KP5	0,909
Kepuasan Kerja	KK1	0,916
	KK2	0,888
	KK3	0,873
	KK4	0,883
	KK5	0,901

Berdasarkan sajian data dalam tabel 5.16 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Ghozali, 2014). Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

2. Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator

pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 5.17 Cross Loading

Indikator	Variabel				
	Kepemimpinan	Komitmen Organisasi	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
K1	0,932	0,920	0,897	0,922	0,927
K2	0,914	0,905	0,898	0,909	0,907
K3	0,866	0,838	0,809	0,843	0,837
K4	0,891	0,868	0,877	0,881	0,880
K5	0,856	0,854	0,844	0,848	0,836
KO1	0,878	0,898	0,859	0,871	0,855
KO2	0,878	0,898	0,890	0,882	0,886
KO3	0,884	0,903	0,884	0,903	0,887
KO4	0,894	0,909	0,887	0,891	0,905
KO5	0,903	0,919	0,879	0,917	0,907
LK1	0,885	0,893	0,911	0,890	0,902
LK2	0,796	0,790	0,831	0,811	0,789
LK3	0,832	0,844	0,859	0,845	0,844
LK4	0,791	0,817	0,830	0,817	0,820
LK5	0,867	0,846	0,872	0,861	0,842
KP1	0,900	0,921	0,917	0,924	0,906
KP2	0,891	0,820	0,831	0,892	0,820
KP3	0,880	0,890	0,874	0,891	0,889
KP4	0,888	0,856	0,869	0,889	0,883
KP5	0,907	0,902	0,877	0,909	0,907
KK1	0,905	0,924	0,914	0,915	0,916
KK2	0,879	0,860	0,861	0,873	0,888
KK3	0,850	0,847	0,834	0,858	0,873
KK4	0,865	0,865	0,880	0,873	0,883
KK5	0,890	0,890	0,864	0,898	0,901

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2021

Berdasarkan sajian data pada tabel 5.17 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah

memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik (Ghozali, 2014)

Tabel 5.18 Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Kepemimpinan	0,797
Kepuasan Kerja	0,796
Kinerja Karyawan	0,793
Komitmen Organisasi	0,815
Lingkungan Kerja	0,741

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2021

Berdasarkan sajian data dalam tabel 5.18 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel kinerja karyawan, komitmen organisasi, kinerja karyawan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan > 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

3. Composite Reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (Ghozali, 2014). Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 5.19 Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan	0,951
Kepuasan Kerja	0,951

Kinerja Karyawan	0,950
Komitmen Organisasi	0,957
Lingkungan Kerja	0,935

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2021

Hasil dalam tabel di atas menyatakan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,70, yang artinya keempat variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

4. Cronbachs Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Eisingerich dan Rubera, 2010). Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 5.20 Cronbach Alpha

Variabel	Cronbachs Alpha
Kepemimpinan	0,936
Kepuasan Kerja	0,936
Kinerja Karyawan	0,935
Komitmen Organisasi	0,943
Lingkungan Kerja	0,912

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2021

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 5.20, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

5.3.3 Evaluasi Inner Model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.

1. Uji *Path Coefficient*

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Sedangkan *coefficient determination (R-Square)* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R² sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 maka termasuk dalam kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19 – 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah (Ghozali, 2014).

Tabel 5.21 *Path Coefficient*

	<i>Original Sample</i>
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,417
Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0,361
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,306
Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,330
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,369
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,251
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,272

Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan pada gambar 5.21 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* terbesar ditunjukkan dengan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,417. Kemudian pengaruh terbesar kedua adalah komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,369. Kemudian selanjutnya adalah kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,361. Selanjutnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja yakni sebesar 0,330. Lalu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan sebesar 0,306. Selanjutnya yaitu lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,272, dan terakhir yaitu lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja 0,251.

2. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *R-Square*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 5.22 Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square	
Kepuasan Kerja	0,979	Kuat
Kinerja Karyawan	0,990	Kuat
Rata-rata	0,984	Kuat

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2021

Berdasarkan sajian data pada tabel 5.22 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,979. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya 97,9 dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja sebesar 97,9%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel kinerja karyawan sebesar 0,990. Nilai tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebesar 99%.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan

semakin baik atau semakin *fit* dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,979) \times (1 - 0,990)] \\
 &= 1 - (0,021 \times 0,01) \\
 &= 1 - 0,00021 \\
 &= 0,999
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,999. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 99,9%. Sedangkan sisanya sebesar 0,1% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

5.3.4 Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05 (Yamin dan Kurniawan, 2011). Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*:

Tabel 5.23 Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	T-statistics	P-Values	Hasil
H1	Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	2,609	0,009	Diterima
H2	Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	2,818	0,005	Diterima
H3	Lingkungan Kerja -> Kinerja	1,844	0,066	Ditolak

	Karyawan			
H4	Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	2,306	0,021	Diterima
H5	Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	2,017	0,044	Diterima
H6	Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	2,097	0,037	Diterima
H7	Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	2,449	0,015	Diterima

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2021

Berdasarkan sajian data pada tabel 5.23 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki P values sebesar 0,009 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki P values sebesar 0,005 atau kecil besar dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki P values sebesar 0,066 atau lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki P values sebesar 0,021 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- e. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki P values sebesar 0,066 atau lebih besar dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- f. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki P values sebesar 0,037 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- g. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki P values sebesar 0,015 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.4 Pembahasan Hasil Penelitian

5.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan memiliki nilai rata-rata yang tinggi. Dari rata-rata yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pengukuran variabel yang sudah dilakukan. Sementara berdasarkan uji statistik maka dapat diketahui bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di PT Air Bersih Jatim, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya, apabila *kepemimpinan* yang diterapkan oleh pemimpin di PT Air Bersih Jatim rendah, maka kinerja karyawan juga ikut rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Hasibuan (2016) bahwa kepemimpinan adalah *interpersonal influence* yang dilakukan dalam suatu kondisi tertentu dan dilakukan melalui proses komunikasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik kelompok maupun individual, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan mempunyai tujuan untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini karyawan atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan kinerja karyawan yang tinggi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Salutondok dan Soegoto (2015), Gede dan Piartini (2018), dan Basit, et al., (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Baik buruknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kepemimpinan. Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap kuesioner dapat diketahui bahwa kepemimpinan tinggi. Responden berpandangan positif terhadap kepemimpinan. Tingginya kepemimpinan mampu mendorong kinerja karyawan di PT Air Bersih Jatim.

5.4.2 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji statistik maka dapat diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitupula sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi, maka semakin rendah kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan yang dinyatakan oleh Rachmawati (2015) bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan identik dengan proses berkelanjutan bagaimana seorang karyawan menunjukkan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Komitmen juga mencakup keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya. Dengan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka secara otomatis kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutanto dan Ratna (2015), Folorunso, et al (2014), dan Memari et al (2013) menyebutkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Tinggi rendahnya komitmen organisasi diikuti dengan menurun dan naiknya kinerja karyawan.

Berdasarkan data deskriptif jawaban responden terhadap kuesioner dapat diketahui bahwa komitmen organisasi tinggi. Responden berpandangan positif terhadap komitmen organisasi di PT Air Bersih Jatim.

5.4.3 Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji statistik maka dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Perubahan pada lingkungan kerja tidak menimbulkan dampak pada kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik ditandai oleh penerangan lampu yang terang dan jauh dari kebisingan suara yang mengganggu konsentrasi kerja, tata ruang yang baik dan warna yang indah, peredaran udara yang cukup, serta kebersihan yang terjaga dan membuat karyawan betah bekerja (Nitisemito, 2015). Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dalam membangkitkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik (Nitisemito, 2015). Kenyamanan dalam bekerja adalah hal yang diharapkan oleh tiap pekerja dan secara tidak langsung merupakan prediktor yang penting dalam meningkatkan efisiensi kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan, produktivitas, dan keselamatan kerja (Nitisemito, 2015).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Wimar'ain (2018) bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh baik buruknya lingkungan kerja.

Seusai dengan data deskriptif jawaban responden terhadap kuesioner dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tinggi. Responden berpandangan positif terhadap lingkungan kerja yang ada di PT Air Bersih Jatim, namun hal tersebut tidak mampu mendorong dengan kinerja karyawan yang tinggi di PT Air Bersih Jatim.

5.4.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji statistik maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perubahan yang ada pada kepemimpinan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan pernyataan Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *interpersonal influence* yang dilakukan dalam suatu kondisi tertentu dan dilakukan melalui proses komunikasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik kelompok maupun individual, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pemimpin yang melakukan tugas kepemimpinannya dengan komunikasi yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugas yang dibebankan, sehingga karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut.

5.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan uji statistik maka dapat diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perubahan yang ada pada komitmen organisasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja.

Komitmen organisasi merupakan cerminan sikap atau perilaku karyawan terhadap perusahaan berupa loyalitas dan tindakan untuk mencapai visi, misi serta tujuan organisasi. Karyawan bisa dikatakan mempunyai komitmen apabila dia memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan, hal ini bisa diketahui dengan melihat ciri-ciri berupa kepercayaan dan juga dukungan yang kuat terhadap tujuan dan juga nilai-nilai perusahaan, mempunyai kemauan yang sangat kuat untuk bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dan selalu menempatkan diri menjadi bagian dari perusahaan. Komitmen organisasi merupakan sesuatu yang penting karena apabila karyawan berkomitmen dan akan bersedia mengabdikan kepada perusahaan maka mereka akan berjuang dengan gigih guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan komitmen kerja yang tinggi maka akan timbul kepuasan kerja.

5.4.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji statistik maka dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perubahan yang ada pada lingkungan kerja memberikan pengaruh pada kepuasan kerja.

Kondisi lingkungan kerja yang baik ditandai oleh penerangan lampu yang terang dan jauh dari kebisingan suara yang mengganggu konsentrasi kerja, tata ruang yang baik dan warna yang indah, peredaran udara yang cukup, serta kebersihan yang terjaga dan membuat karyawan betah bekerja (Nitisemito, 2015). Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dalam

membangkitkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik (Nitisemito, 2015). Kenyamanan dalam bekerja adalah hal yang diharapkan oleh tiap pekerja dan secara tidak langsung merupakan prediktor yang penting dalam meningkatkan efisensi kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan, produktivitas, dan keselamatan kerja (Nitisemito, 2015). Artinya lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

5.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji statistik maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perubahan pada kepuasan kerja menimbulkan dampak pada kinerja karyawan. Semakin baik kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Apabila kepuasan kerja mengalami penurunan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan.

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang ditangani (Abdurrahmat, 2006). Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang bisa diperoleh dari hasil kerja yang baik, penempatan, perlakuan, dan kondisi lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja dalam pekerjaan akan mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Namun demikian karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan (Abdurrahmat, 2006). Menurut Handoko (2019) kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang bisa berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Pendapat serupa disampaikan juga oleh Supriyanto dan Machfudz, (2017) bahwa pekerjaan yang memberikan

kepuasan kerja bagi bagi karyawan adalah pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdulkhaliq dan Mohammadali (2019), Laosebikan, et al (2018). Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

