

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT. ADAM DANI LESTARI**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**NAMA : RIZKI FAKSI PRATAMA**  
**NPM : 1805160607**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MSDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Rabu, Tanggal 20 September 2023, Pukul 12.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : RIZKY FAKSI PRATAMA  
N P M : 1805160607  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADAM DANI LESTARI  
Dinyatakan : (-A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(Assoc. Prof. Julita, S.E., M.Si)

Penguji II

(Dody Salden Chandra, SE., MM)

Pembimbing

(Rahmad Bahagia, S.E., M.Si)

Ketua

(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si. CMA)

PANITIA UJIAN



Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : RIZKY FRAKSI PRATAMA  
N.P.M : 1905160015  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADAM DANI LESTARI

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi

RAHMAD BAHAGIA, SE, M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : RIZKI FAKSI PRATAMA  
NPM : 1805160607  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADAM DANI LESTARI

| Tanggal                       | Hasil Evaluasi                                  | Tanggal | Paraf Dosen |
|-------------------------------|---|---------|-------------|
| BAB 1                         | Fenomena kelainan Job                           | 12/1-23 |             |
| BAB 2                         | Teori-teori dgn. 1 uraian                       | "       |             |
| BAB 3                         | Populasi dan Sampel                             |         |             |
| BAB 4                         | Metode Penelitian Jecap<br>Pustaka dan Simulasi | 2/3-23  |             |
| BAB 5                         |   |         |             |
| Daftar Pustaka                |   |         |             |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | Ace   | 28/7-23 |             |

Medan, Juli 2023

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

**JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si**

**RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si**

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : RIZKY FAKSI PRATAMA  
NPM : 1805060607  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghujukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan. Agustus 2022

Pembuat Pernyataan



**RIZKY FAKSI PRATAMA**

**NB :**

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ADAM DANI LESTARI**

**Rizki Faksi Pratama**

Program Studi Manajemen

E-mail: rizkifaksipratama@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 60 responden yang merupakan karyawan PT. Adam Dani Lestari. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. ADAM DANI LESTARI**

**Rizki Faksi Pratama**

Management Study Program

E-mail: rizkifaksipratama@gmail.com

The aim of this research is to investigate and analyze the influence of leadership on employee performance, the influence of organizational culture on employee performance, the influence of leadership on job satisfaction, the influence of organizational culture on job satisfaction, the influence of job satisfaction on employee performance, the influence of leadership on employee performance through job satisfaction, and the influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction. This study adopts an associative research design with a sample of 60 respondents who are employees of PT. Adam Dani Lestari. Data collection is done using a questionnaire and the data analysis technique used is Partial Least Square (SmartPls) to test the seven hypotheses proposed in this study. The research results show that there is a positive and significant influence of leadership on employee performance, a positive and significant influence of organizational culture on employee performance, a positive and significant influence of leadership on job satisfaction, a positive and significant influence of organizational culture on job satisfaction, and a positive and significant influence of job satisfaction on employee performance. Additionally, there is a positive and significant influence of leadership on employee performance through job satisfaction, and a positive and significant influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction.

**Keywords : Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction and Employee Performance**

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala atas berkat, rahmat yang berlimpah dan karuniaNya senantiasa memberikan kesehatan, keselamatan, kekuatan, dan waktu kepada kita semua sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihi Wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Skripsi ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu **Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Adam Dani Lestari.**

Dalam menyelesaikan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada kedua orang tua saya, Bapak Rusli dan Ibu Raja Efa Jualiana Harahap, dan keluarga besar saya yang telah memberikan pengertian, perhatian, kasih sayang serta doa yang sangat memacu dan memotivasi saya sehingga dapat

memperoleh keberhasilan keserjanaan untuk memulai jalan kehidupan menuju kesuksesan.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, S.E., M.M., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan III Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin, S.E.,M.Si Selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jurfrizen S.E., M.Si Selaku Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak Rahmad Bahagia SE, M.Si Selaku Pembimbing saya yang telah memberikan kemudahan dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis.
9. Teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang tiada hentinya memberikan masukan serta dukungan kepada peneliti, terima kasih atas kerja samanya selama ini, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi kerja keras dan perjuangan kita selama ini.
10. Seluruh karyawan PT. Adam Dani Lestari yang memberi izin untuk melaksanakan riset serta membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini kurang baik dari segi materi maupun penelitiannya, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tesis ini dari semua pihak.

Akhir kata peneliti ucapkan banyak terimakasih semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tesis ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

*Wassalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Juli 2023  
Penulis

**Rizki Faksi Pratama**  
**1805160027**

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>ABSTRAK</b> .....  | <b>i</b>       |
| <b>ASBTRACT</b> .....   | <b>ii</b>      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                     | <b>iii</b>     |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | <b>vi</b>      |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                       | <b>viii</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                      | <b>ix</b>      |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....                                  | <b>1</b>       |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                                 | 1              |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....                                  | 8              |
| 1.3 Batasan Masalah .....                                       | 9              |
| 1.4 Rumusan Masalah .....                                       | 9              |
| 1.5 Tujuan Penelitian .....                                     | 10             |
| 1.6 Manfaat Penelitian .....                                    | 11             |
| <b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b> .....                               | <b>12</b>      |
| 2.1 Uraian Teoritis .....                                       | 12             |
| 2.1.1 Kinerja.....  | 12             |
| 2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....                                | 12             |
| 2.1.1.2 faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....            | 13             |
| 2.1.1.3 Penilaian Kinerja .....                                 | 15             |
| 2.1.1.4 Indikator Kinerja.....                                  | 16             |
| 2.1.2 Kepuasan Kerja .....                                      | 18             |
| 2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....                          | 18             |
| 2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja .....                            | 20             |
| 2.1.2.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja .....                      | 21             |
| 2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja .....                          | 24             |
| 2.1.3 Kepemimpinan .....  | 26             |
| 2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan .....                           | 26             |
| 2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan .....                   | 27             |
| 2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....       | 29             |
| 2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan .....                            | 32             |
| 2.1.4 Budaya Organisasi .....                                   | 36             |
| 2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.....                       | 36             |
| 2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi ..... | 37             |
| 2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi .....              | 39             |
| 2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi .....                       | 41             |
| 2.2 Kerangka Konseptual .....                                   | 42             |
| 2.3 Hipotesis.....  | 49             |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian .....  | 50        |
| 3.2 Defenisi Operasional .....   | 50        |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....  | 53        |
| 3.4 Populasi dan Sampel .....  | 54        |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....  | 55        |
| 3.6 Teknik Analisis Data.....  | 56        |
| <br>   |           |
| <b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>  | <b>62</b> |
| 4.1 Hasil Penelitin .....  | 62        |
| 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....  | 62        |
| 4.1.2 Identitas Responden.....   | 62        |
| 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....   | 65        |
| 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....   | 65        |
| 4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan (X1).....  | 66        |
| 4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi (X2).....   | 68        |
| 4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....   | 69        |
| 4.2 Analisis Data .....  | 71        |
| 4.2.1 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....                                | 71        |
| 4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....                                | 74        |
| 4.3 Pembahasan.....  | 80        |
| 4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....                                | 80        |
| 4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....                           | 81        |
| 4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....                                   | 82        |
| 4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja ....                              | 83        |
| 4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....                              | 84        |
| 4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan<br>Melalui Kepuasan Kerja .....      | 85        |
| 4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan<br>Melalui Kepuasan Kerja ..... | 86        |
| <br>   |           |
| <b>BAB 5 PENUTUP.....</b>  | <b>88</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....   | 88        |
| 5.2 Saran.....   | 89        |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian .....  | 89        |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja PT. Adam Dani Lestari .....      | 4              |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional .....                          | 51             |
| Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....                              | 54             |
| Tabel 3.3 Skala Likert .....                                  | 56             |
| Tabel 4.1 Skala Likert.....                                   | 56             |
| Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... | 63             |
| Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....    | 63             |
| Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....   | 64             |
| Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....     | 65             |
| Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kepemimpinan (X1) .....        | 66             |
| Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Budaya Organisasi (X2).....    | 68             |
| Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Z).....        | 69             |
| Tabel 4.9 <i>Convergent Validity</i> .....                    | 71             |
| Tabel 4.10 <i>AVE</i> .....                                   | 72             |
| Tabel 4.11 <i>Cronbach Alpha</i> .....                        | 73             |
| Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i> .....                 | 73             |
| Tabel 4.13 <i>R-Square</i> .....                              | 74             |
| Tabel 4.14 <i>F-Square</i> .....                              | 75             |
| Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i> .....                         | 76             |
| Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i> .....                       | 78             |
| Tabel 4.17 <i>Total Effect</i> .....                          | 79             |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....                                | 43 |
| Gambar 2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....                           | 44 |
| Gambar 2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....                         | 45 |
| Gambar 2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....                     | 46 |
| Gambar 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....                              | 46 |
| Gambar 2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui<br>Kepuasan Kerja .....      | 47 |
| Gambar 2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui<br>Kepuasan Kerja ..... | 48 |
| Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....   | 48 |
| Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> .....                            | 72 |
| Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i> .....                         | 77 |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberadaan sumber daya manusia di dalam organisasi menempati posisi strategis dan sangat vital, meskipun berbagai faktor lain yang dibutuhkan itu telah tersedia. Tanpa adanya manusia atau disebut dengan karyawan, tujuan dari suatu organisasi tidak akan berjalan. Manusia (Karyawan) merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang dapat memberikan prestasi kerja dalam bentuk kinerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau perusahaan baik pemerintah maupun swasta, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu

perusahaan atau organisasi. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya kinerja yang baik.

Karyawan dapat bekerja dengan baik apabila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Namun sebaik apapun potensi atau kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tidak dapat berkembang jika tidak didukung oleh perusahaannya. Oleh karena itu perusahaan dan karyawan harus dapat berinteraksi dengan baik. Pimpinan perusahaan harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lain. Gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan akan mempengaruhi kinerja dari para karyawannya (Kasmir, 2016).

Seorang pemimpin memiliki tugas mendorong, mempengaruhi bawahannya untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka dapat dikatakan dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik. Pemimpin harus mampu memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin juga memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja yang efektif pada suatu organisasi. Bagi organisasi, budaya merupakan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan organisasi selain itu juga membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Bagi individu,

budaya mendorong karyawan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta menjadi lebih produktif.

Dengan adanya kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik dan sesuai, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang merasa nyaman dan cocok dengan kepemimpinan dan norma-norma di perusahaan tempat ia bekerja akan membentuk kepuasan bekerja yang akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan karyawan dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja karyawan menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu di dalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Perusahaan PT. Adam Dani Lestarti didirikan pada tahun 1988. Perusahaan ini bergerak di bidang distribusi consumer goods. Produk yang didistribusi berupa produk Unilever, Wilmar, Perfetti, Frisian Flag, dan Walls. PT. Adam Dani Lestarti melayani sebagian besar toko-toko yang beroperasi di wilayah kota Medan. PT Adam Dani Lestari bergerak di distribusi produk fast moving consumer goods. Beberapa contoh produk terkenal yang kita distribusi adalah Pepsodent, Sania, Frisian Flag, Cornetto, and Mentos.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa terdapat beberapa fenomena permasalahan yang timbul pada perusahaan berkaitan dengan kinerja.

**Tabel 1.1. Pencapaian Kinerja PT. Adam Dani Lestari.**

| <b>Bulan</b> | <b>Rata-Rata Pencapaian Kinerja</b> |
|--------------|-------------------------------------|
| Januari-22   | 86,17                               |
| Februari-22  | 85,82                               |
| Maret-22     | 85,65                               |
| April-22     | 86,02                               |
| Mei-22       | 86,34                               |
| Jun-22       | 86,11                               |

Sumber : PT. Adam Dani Lestari (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat dari bulan Januari 2022 - April 2022 Pencapaian kinerja karyawan di PT. Adam Dani Lestari mengalami penurunan begitu juga dari bulan Mei 2022 - Juni 2022. Penurunan tersebut terjadi karena beberapa karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan, hal ini terlihat ketika karyawan diberi waktu 5 hari, namun menyelesaikan pekerjaan melebihi waktu yang ditentukan. Hal lain yang terjadi yaitu adanya penurunan tanggung jawab kerja disebabkan oleh bertambahnya beban kerja sehingga terjadi ketidakseimbangan antara beban kerja dan sumber daya manusia.

Selain itu, dari hasil wawancara dengan beberapa orang karyawan PT. Adam Dani Lestari, mengatakan bahwa pimpinan tidak tegas terhadap karyawan yang melanggar aturan seperti ada karyawan yang datang terlambat dan keluar pada saat jam kerja tidak ada sanksi tegas yang di berikan kepada karyawan tersebut, Pimpinan juga tidak komitmen terhadap aturan yang sudah di tetapkan seperti dalam penugasan karyawan yang sering tidak sesuai dengan tupoksi dan kompetensinya. Selanjutnya penulis menemukan kondisi pelaksanaan budaya

kerja di organisasi kurang diperhatikan, hal ini tampak dari kenyataan berkembangnya budaya kerja yang sangat variatif.

Kebiasaan karyawan pada PT. Adam Dani Lestari Medan dalam melakukan pekerjaannya bersifat normatif, cenderung gugur kewajiban, menunda – nunda pekerjaan, tidak tepat waktu dan pulang lebih awal, yang kesemuanya itu mengarah kepada tindakan ketidak disiplin. Idealnya harapan semua pihak adalah terciptanya budaya kerja yang lebih positif dan mendukung kinerja organisasi. Perilaku yang lebih disiplin seperti misalnya bekerja tepat waktu dan patuh pada aturan tata tertib perusahaan, harus selalu diterapkan dan menjadi bagian tetap budaya kerja seluruh karyawan tanpa terkecuali di PT. Adam Dani Lestari. Penulis melihat ada sebuah fenomena menarik, dimana masih kurangnya ketegasan pimpinan dan budaya organisasi yang kurang baik sehingga terlihat jelas akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Berbagai permasalahan pada PT. Adam Dani Lestari, menjadi dasar penelitian untuk menganalisis sebab atau faktor yang muncul. Hal ini dapat dijadikan sebagai perbaikan dalam meningkatkan kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Terdapat permasalahan yang terjadi pada objek penelitian, namun penulis membatasi masalah penelitian mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam pandangan (Rivai, 2014), pemimpin harus mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru; dan mereka mampu

menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Oleh sebab itu kepemimpinan berperan aktif pada keberhasilan organisasi dalam melaksanakan berbagai aktivitas terutama terlihat dalam kinerja karyawannya.

Berdasarkan temuan awal dari berbagai hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, dimana penelitian (Astuti & Iverizkinawati, 2018) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan* terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai yang diperoleh dari analisis menunjukkan variabel kepemimpinan terhadap disiplin kerja memiliki pengaruh positif. Dalam penelitian ini juga disarankan agar pimpinan mengikutsertakan karyawan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan organisasi, mencoba berdiskusi bersama karyawan untuk menghasilkan suatu ide yang membuat karyawan mencapai hasil kerja yang baik karena motivasi dari pimpinan. Ada kemungkinan dengan begitu karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan menambah kesejahteraan karyawan dan organisasi. Dengan begitu *image* pimpinan menjadi lebih baik dan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dan membuat organisasi menjadi lebih baik secara bersama-sama menjadi sebuah tim.

Adapun berhubungan dengan budaya organisasi, (Supriyadi & Guno, 2012) mengemukakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai - nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik dan motivator karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Tujuan dari Budaya kerja untuk memperbaiki perilaku dan kedisiplinan SDM agar produktivitas kerja meningkat serta mampu menghadapi kendala di masa depan.

Hasil penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018) dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemudian kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Wibowo, 2010). Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila perusahaan ingin meraih kinerja yang optimal maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan.

Hasil penelitian (Nurnaningsih, 2017) dengan judul *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening*. menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dijelaskan bahwa semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk meneliti secara mendalam tentang kepemimpinan, budaya organisasi. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan menetapkan judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Adam Dani Lestari”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah.**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Masih kurang tegasnya pimpinan dalam pemberian sanksi terhadap beberapa karyawan yang sering datang terlambat dan lalai dalam penyelesaian tugas
2. Masih minimnya budaya kerja terlihat dari kebiasaan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, cenderung gugur kewajiban, menunda – nunda pekerjaan, yang kesemuanya itu mengarah kepada tindakan ketidak disiplin.
3. Menurunnya kinerja karyawan terlihat dari tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

4. kurangnya ketegasan pimpinan dan budaya organisasi yang kurang baik sehingga terlihat jelas akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dari identifikasi masalah yang terpapar di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun, menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus. Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada masalah kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja.

### **1.4 Perumusan Masalah.**

Berdasarkan masalah yang telah di batasin sebelumnya maka di dapatlah sebuah rumusan masalah untuk penelitian ini. Adapun rumusan masalah pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari?

6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ini dicapai penulis dalam melaksanakan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.

## 1.6 Manfaat Penelitian.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi pihak penulis, sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pengalaman penulis mengenai Pengaruh kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kinerja di mediasi oleh Kepuasan kerja PT. Adam Dani Lestari.
- b. Sebagai bahan referensi dan gambaran dalam melakukan penelitian khususnya yang berhubungan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja di mediasi oleh kepuasan kerja PT. Adam Dani Lestari

### 2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai bahan masukan bagi PT. Adam Dani Lestari untuk pengembangan dan pendayagunaan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- b. Hasil penelitian ini juga dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan dan mensosialisasikan penelitian ini pada tempat di mana peneliti bekerja, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja PT. Adam Dani Lestari.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

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

Kinerja merupakan bagian dari hasil kegiatan yang dilakukan oleh seorang ataupun ketika mendapatkan seperangkat pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, dimana hasil yang didapat menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Dalam penjelasan Moeheriono (2012) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan Noor (2013) menjelaskan kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi”. Pendapat Wirawan (2015) mengemukakan bahwa kinerja sebagai proses penilai menilai kinerja ternilai dalam waktu tertentu dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan MSDM mengenai ternilai”.

Mathis & Jackson (2011) menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan . Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Sedangkan dalam buku manajemen kinerja menurut Bismala et al., (2017) Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan budaya organisasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dalam suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan organisasi sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Wirawan (2015) menyebutkan faktor-faktor kinerja terdiri dari umur, pendidikan, kompetensi, pengalaman kerja, kesehatan fisik, kesehatan jiwa, kreativitas & inovasi dan talenta.

Sedangkan Armstrong dan Barong dalam (Wibowo, 2013) mengatakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti sebagai berikut: *Personal Factors, Leadership Factors, Team Factors, System Factors dan Contextual/situational Factors.*

Adapun Mathis & Jackson (2018) menyimpulkan ada tiga faktor utama yang memengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja, yaitu:

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan
- 3) Dukungan organisasi

Sedangkan Kasmir (2016) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung adalah:

- 1) Kemampuan
- 2) Pengetahuan
- 3) Rancangan kerja
- 4) Kepribadian
- 5) Kepemimpinan kerja
- 6) Kepemimpinan
- 7) Gaya kepemimpinan
- 8) Budaya organisasi
- 9) Kepuasan kerja
- 10) Lingkungan
- 11) Loyalitas
- 12) Komitmen
- 13) Disiplin

Sedangkan pendapat lain dari Wirawan (2015) faktor-faktor kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Umur
- 2) Pendidikan
- 3) Kompetensi
- 4) Pengalaman kerja
- 5) Kesehatan fisik
- 6) Kesehatan jiwa
- 7) Kreativitas & Inovasi
- 8) Talenta

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mencakup keterampilan, insting, tingkat aspirasi, dan juga faktor pribadi seperti usia, pendidikan, dan latar belakang keluarga (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2010).

### 2.1.1.3 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan faktor penting untuk mengevaluasi setiap dalam perusahaan. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan setahun sekali. Evaluasi tahunan memberikan kesempatan kepada manajer untuk mengkaji kemajuan dalam jangka panjang perusahaan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Untuk setiap perusahaan, diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi masing-masing individu.

*Performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi kepada organisasi selama kurun waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi (Henry, 2015)

Hasibuan (2014) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi kerja serta menetapkan kebijaksanaan. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan para ahli maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja merupakan suatu bentuk evaluasi kerja yang kemudian menjadikan evaluasi untuk menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang telah ditetapkan organisasi.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini (Moehariono, 2011).

##### 1) Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

##### 2) Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.

##### 3) Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

##### 4) Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.

##### 5) Produktivitas

Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

Hasibuan (2014) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja yaitu:

- 1) ketepatan hasil kerja
- 2) ketelitian hasil kerja
- 3) hasil kerja yang dihasilkan
- 4) kehadiran
- 5) peraturan perusahaan
- 6) kecepatan waktu kerja
- 7) bekerja sama
- 8) budaya organisasi
- 9) peran serta

Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu (Busro, 2018).

1) Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

#### 5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar.

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

Adapun indikator kinerja (Mangkunegara, 2017) menyatakan yaitu :

##### 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.

##### 2) Kuantitas kerja

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

##### 3) Dapat tidaknya diandalkan

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

##### 4) Sikap

Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, lain pekerjaan secara kerjasama.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan karyawan dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja karyawan menyangkut psikologis

yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai macam sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan (Rasyid & Tanjung, 2020).

Nabawi (2019) menyatakan bahwa Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain.

Siagian & Khair (2018) memaparkan bahwa kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional karyawan terhadap situasi dan kondisi didalam pekerjaan. Hal ini akan terlihat pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah keadaan dimana para karyawan didalam perusahaan merasakan kondisi yang menyenangkan didalam lingkungan pekerjaan atas peran yang dijalankannya didalam perusahaan tersebut serta kebutuhannya yang dapat terpenuhi dengan baik. Kepuasan kerja bersifat individual, dimana setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda dan terjadi saat beberapa faktor terpenuhi seperti kebutuhan individu.

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan ketika menerima penghargaan atas kerja mereka dengan apa yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Tanggapan emosional dapat berupa perasaan yang

puas ataupun sebaliknya terhadap pekerjaan yang dilakukan, bila berupa perasaan puas maka kepuasan kerja karyawan tercapai dan jika tindakan emosional nya berupa ketidakpuasan maka dari itu kepuasan kerja karyawan tidak tercapai secara maksimal.

Dijelaskan oleh Damayanti (2018) didalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja menjadi hal yang penting yang seharusnya selalu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal mengelola karyawan, hal ini karena kepuasan kerja nantinya akan mempengaruhi kinerja yang akan membuat karyawan berfikir untuk memberikan usaha terbaik dan ikut berjuang bersama demi mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen diharapkan dapat memperhatikan hal tersebut.

Dilihat dari beberapa pengertian diatas maka memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan dimana karyawan merasakan tindakan emosional antara kepuasan yang sudah tercapai maupun yang tidak tercapai yang nantinya hasil dari ekspektasi dan kenyataan yang diterima dapat mempengaruhi hasil kerja dari pekerjaan yang dilakukan karyawan.

#### **2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja**

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan (Robbins, 2014) yang meliputi :

- 1) Kinerja karyawan. seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

- 2) Perilaku organisasi. karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.
- 3) Kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.
- 4) Kehadiran karyawan. Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.
- 5) Perputaran karyawan *turnover*. Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku untuk meninggalkan organisasi perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- 6) Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robbins & Judge (2013) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memberi manfaat antara lain :

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- 3) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- 4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 5) Mengurangi tingkat absensi
- 6) Menurangi *labor turnover* perputaran tenaga kerja  
Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

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

Robbins (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut :

- 1) *Mentally Challenging Work*. Menggambarkan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pekerjaan yang tidak menantang sering kali membuat karyawan bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat karyawan kelelahan. Pekerjaan yang tantangannya diantara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat karyawan menjadi puas.
- 2) *Equitable Rewards*, karyawan menginginkan kebijakan sistem dalam perusahaan dapat dilakukan dengan baik.
- 3) *Supportive Working Conditions*, karyawan akan selalu memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman.
- 4) *Supportive Colleagues*, karyawan tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Banyak karyawan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial.

Dalam penjelasan Afandi (2017) mengungkapkan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*discrepancies*), kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya.
- 3) Pencapaian nilai (*value attainment*), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting.

- 4) Keadilan (*equity*), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil dalam pemberlakuan ditempat kerja.
- 5) Komponen genetik (*genetic component*), kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi atau sifat genetik.

Sedangkan Iskandar & Yuhansyah (2018) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja sikap terhadap kerja bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan sebagian meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi dan sebagainya.

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2010) mengatakan terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya yaitu :

- 1) Imbalan, jumlah pembayaranyang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang dianggap menarik, menyediakan tempat untuk belajar dan bertanggung jawab.

- 3) Peluang promosi, ketersediaan peluang untuk maju.
- 4) Supervisi, kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.
- 5) Rekan kerja, rekan kerja yang berkompeten dan memberikan dukungan.
- 6) Kondisi pekerjaan, lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan produktivitas kerja.
- 7) Keamanan kerja, keyakinan bahwa posisi seseorang relatif aman dan ada peluang untuk dapat terus berjalan dalam organisasi.

#### **2.1.2.4 Indikator-indikator Kepuasan Kerja**

Ada hal-hal yang mendasari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan meningkat loyalitas pada pekerjaannya apabila pada saat bekerja sang karyawan mendapat kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena kepuasan kerja menjadi cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Nasution, & Lesmana, 2019).

Sudaryo, Aribowo, & Sofiati (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah :

##### 1) Kemangkiran

Karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

##### 2) Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah

atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

### 3) Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

### 4) Rekan kerja

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

### 5) Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

Sedangkan Sisca et al., (2020) menyatakan terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu :

#### 1) Isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

#### 2) Supervisi

Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenarnya dari situasi yang ada di perusahaan.

#### 3) Kesempatan untuk maju

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

#### 4) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

#### 5) Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa udapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Maka uraian diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi hal yang harus diperhatikan untuk tetap menjaga agar karyawan terus bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan perusahaan dan indikator-indikator diatas dapat dijadikan landasan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan terhadap organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang berbeda-beda tergantung kepada karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakter orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Mustafa & Maryadi, 2017).

Kepemimpinan adalah suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan individu maupun organisasi. (Wijono, 2018)

Kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien (Siagian & Khair, 2018). Sedangkan Mujiati, Koman, & Anak (2009) menjelaskan kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Yukl (2010) menyatakan bahwa menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan karakteristik tertentu untuk dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan keinginan yang diharapkan.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan**

Pada dasarnya tujuan kepemimpinan adalah pengaturan interaksi kelompok dan penyelesaian berbagai permasalahan, persoalan yang berkaitan dengan tujuan kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Dua tujuan ini bagi seorang pemimpin menjadi dua hal yang tidak bisa ditinggalkan, mengingat kedua tujuan tersebut akan menentukan keberhasilan dari kepemimpinannya. Tujuan

kepemimpinan yang dimaksud adalah: interaksi kelompok yang konsisten dan menyelesaikan persoalan atau problem (Rumanti, 2012)

Disebutkan terdapat tiga tujuan kepemimpinan yaitu, tujuan individu, tujuan kelompok, dan tujuan organisasi (Soekarso & Iskandar, 2015).

- 1) Tujuan individu adalah untuk memberi kesempatan pada pemimpin berkembang dalam tugasnya seperti mempengaruhi, memberi nasehat dan sebagainya.
- 2) Tujuan kelompok adalah untuk menanamkan pentingnya tujuan kelompok pada masing-masing anggota sehingga tujuan kelompok dapat segera tercapai.
- 3) Tujuan organisasi dimaksudkan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan dan menghindari organisasi dari irasional organisasi.

Manfaat dari kepemimpinan yang bersifat hakiki, (Siagian, 2014), adalah sebagai berikut:

- 1) Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.
- 2) Sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai *stakeholder*.
- 3) Komunikator yang efektif.
- 4) Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerjayang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.
- 5) Integrator yang rasional dan objektif.

Sedangkan Wijono (2018) menjelaskan adanya kepemimpinan akan bermanfaat dalam mengembangkan wawasan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan para anggota timnya. Selain itu, pemimpin juga dapat membentuk karakter anggota timnya menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Misalnya, mungkin pada sebelumnya, karyawan bekerja dengan sangat lama dan tidak dapat menentukan tugas mana yang harus diprioritaskan. Namun setelah pemimpin menjalankan fungsinya dengan baik, karyawan tersebut bekerja dengan lebih cepat tanpa melewati tenggat waktu dan selalu mengutamakan tugas-tugas penting yang harus didahulukan.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Kepemimpinan peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Thoha (2010) merumuskan empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

#### 1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dan mengerti sebab dan akibat kejadian atau permasalahan, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat dalam menemukan penyelesaiannya

#### 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social

Pemimpin yang baik itu memiliki sikap yang cenderung matang dan emosi yang stabil. Artinya pimpinan tidak mudah marah, tersinggung perasaannya dan meledak secara emosional. Pemimpin menghormati martabat bawahannya,

toleran terhadap kelemahan bawahannya dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil.

### 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara umum memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Selain itu dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak

### 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui diri dan kehormatan para bawahannya dan mampu berpihak kepada bawahannya.

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan mempengaruhi orang atau kelompok menuju tujuan tertentu, kita sebagai pemimpin, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kristiawan, Safitri, & Lestari (2017) menyebutkan perilaku seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

#### 1) Faktor internal,

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pemimpin itu sendiri, karna sebagai seorang pribadi yang memiliki jiwa kepemimpinan, seorang pemimpin tentu memiliki karakter yang unik, karakter itu lah yang membedakan cara pandang seorang pemimpin kepada bawahannya. Seorang pemimpin memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, mampu memanajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu berperan sebagai pendidik atau guru bagi

bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

## 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang terjadi karena adanya dorongan dari lingkungan. Faktor ini biasanya terkait dengan status sosial, pendidikan, pekerjaan, harapan, ideologi, agama dll. Faktor-faktor itu tentu akan menentukan bagaimana cara pemimpin untuk mengatur dan mempengaruhinya. Jika bawahan itu adalah siswa, maka pemimpin akan menjalankan pola kepemimpinan sesuai dengan karakter siswa, agar terjadi komunikasi yang lebih efektif antara pemimpin dan bawahan.

Agar kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut pertamamata harus diubah (Achmad, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.
- 4) Persyaratan tugas.
- 5) Kultur dan kebijakan organisasi.
- 6) Harapan serta perilaku rekan kerja

Sedangkan Suwatno & Priansa (2011) menjelaskan faktor-faktor kepemimpinan adalah sebagai berikut:

### 1) Faktor genetis

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

## 2) Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

## 3) Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

### **2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator. kepemimpinan terdiri atas lima indikator (Siagian, 2014) yaitu sebagai berikut:

#### 1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

#### 2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

### 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

### 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan- harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

### 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka.

Terdapat beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan (Fahmi, 2016), yaitu:

#### 1) Stabilitas emosi

Stabilitas emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

## 2) Hubungan manusia

Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

## 3) Motivasi pribadi

Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

## 4) Kemampuan komunikasi

Mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

Sedangkan (Kartono, 2014) mengatakan kepemimpinan dapat diukur melalui enam kemampuan, yakni:

### 1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

### 2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

### 3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

### 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

### 5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

### 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **2.1.4 Budaya Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam yang menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari ke hari (Andayani & Tirtayasa, 2019).

Menurut Wirawan (2014) dalam budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan (Jufrizen, 2018) menjelaskan budaya organisasi yaitu berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut.

Namun Munandar (2014) menyatakan budaya organisasi terdiri dari asumsi–asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai

hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi , antar unit – unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi.

Dari pengertian beberapa para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan social yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan , apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah , apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi , budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sangat mempengaruhi berjalannya sebuah system perusahaan, namun pada hakikatnya budaya organisasi tidaka dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor – faktor yang mempengaruhi perkembangannya.

Ernawan (2011) menjelaskan bahwa faktor budaya organisasi terdiri dari faktor struktur social, faktor bahasa, dan faktor pendidikan. Sedangkan menurut Jones (2007) menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama : faktor karakter perorangan (*characteristic of organizational members*), faktor etika perusahaan (*organizational ethics*), faktor pembagian hak (*property of rights* ), dan faktor struktur organisasi (*organizational structure*).

Adapun pendapat Tika (2010) dalam penelitiannya ada tujuh faktor yang sangat mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai – nilai yang dapat terbentuk slogan atau moto , asumsi dasar, tujuan umum organisasi / perusahaan, filosofi perusahaan atau prinsip – prinsip menjelaskan usaha.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu dibagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6) Pewarisan (*sharing of value*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota – anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi / perusahaan.

7) Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi / perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

### **2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi**

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig dalam (Robbins, 2014) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain:

- 1) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi
- 2) Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri,
- 3) Meningkatkan stabilitas sosial,
- 4) Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan (Riani, 2011) menjelaskan budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi.

- 1) Budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.

- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan. Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan
- 6) Bahwa budaya organisasional memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins & Coulter, 2010) sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang dieratkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

#### 2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Adapun indikator budaya organisasi menurut (Robbins, 2014) mengemukakan tujuh indikator budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.
- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) sejauh mana manajemen memfokus pada hasil , bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
- 4) Berorientasi pada manusia (*people orientation*) sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang – orang dalam organisasi itu.
- 5) Berorientasi tim (*team orientation*) sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim - tim bukan individu.
- 6) Agresif (*aggressiveness*) sejauh mana orang- orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai.
- 7) Stabil (*stability*) sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa apabila semua indikator dari budaya organisasi dapat dipenuhi , maka suatu budaya organisasi yang tinggi dan kuat dapat dibentuk didalam suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun jasa.

## **2.2 Kerangka konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

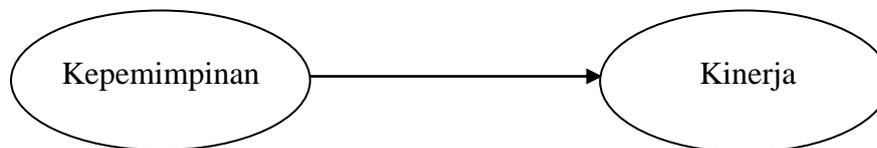
Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mustafa & Maryadi, 2017).

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan kinerja karyawan yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh instansi sangat ditentukan oleh peran pemimpinnya. Kepemimpinan dalam organisasi/perusahaan sangat penting karena kepemimpinan yang baik dan efektif mampu membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arianty, 2015); (Jufrizen, 2017) dan (Tanjung, 2015) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas dapat

digambarkan kerangka konseptual pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja seperti dibawah ini.



**Gambar 2.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

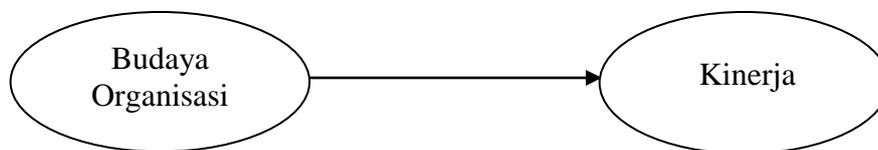
### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Nawawi (2013) menjelaskan budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri.

Hal ini juga didukung oleh penelitian (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu hal ini juga didukung oleh penelitian (Nasution & Lesmana, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen, Mukmin, Nurmala, & Jasin, 2021), dan (Indajang,

Jufrizen, & Juliandi, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.



**Gambar 2.2. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

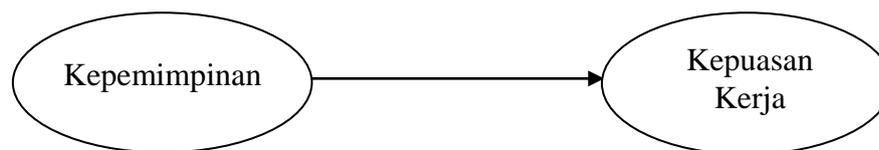
Robbins & Judge, (2013) menyatakan bahwas salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka. Menurut teori ini, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi, tidak bisa dilepaskan dari peran seorang pimpinan. Kepemimpinan merupakan kunci utama yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan kepuasan kerja karyawan. Pimpinan suatu perusahaan diharapkan mampu untuk menciptakan kondisi yang dapat memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan tidak hanya mampu bekerja, tetapi juga bersedia menuju ke arah pencapaian tujuan dan pengembangan organisasi.

Setiap pimpinan mempunyai cara sendiri untuk mengarahkan serta mengelola bawahannya. Dalam arti lain, satu pimpinan dengan pimpinan yang lainnya mungkin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya

kepemimpinan menggambarkan bagaimana seorang pimpinan memerintah, memberi keputusan, membangun hubungan dengan karyawan dan kegiatan lainnya yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dari atasan dapat menimbulkan perasaan atau emosi serta tindakan respon tertentu dari bawahannya, termasuk didalamnya rasa puas atau tidak puas dalam bekerja di perusahaan tersebut

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harahap & Khair, 2019); (Astuti & Iverizkinawati, 2018) dan (Hariyansyah, 2014) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.



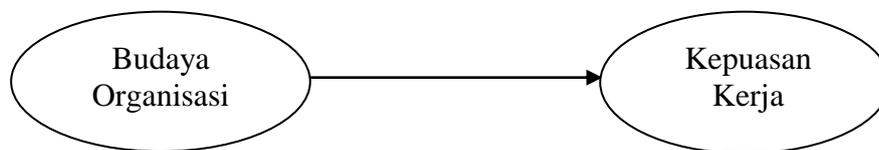
**Gambar 2.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap organisasi pasti memiliki harapan untuk terciptanya suatu nilai kepuasan yang tinggi dari setiap karyawan dengan budaya organisasi yang ada pada perusahaan tersebut. Kepuasan anggota adalah salah satu aspek yang digunakan untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan anggota suatu organisasi akan terwujud dalam bentuk kinerja yang optimal. Sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pemimpin dan sesama karyawan merupakan bentuk dari kepuasan kerja.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Herman, 2016); (Marlinah & Azwina, 2020) dan (Tumbelaka, Alhabsji, &

Nimran, 2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

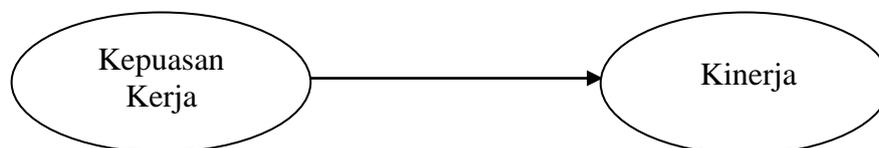


**Gambar 2.4. Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Salah satu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka bila karyawan tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Sari & Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.



**Gambar 2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

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

Kepemimpinan diindikasikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Mangkunegara (2017) menjelaskan kinerja

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk mencapai kinerja yang baik, maka faktor yang mempengaruhi kinerja harus tercapai, diantaranya adalah kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja kontekstual. Para peneliti terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Jumaing, Haming, Sinring, & Dani, 2017). Penelitian lain juga menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Abusama, Haming, Hamzah, & Ramlawati, 2017). Kemudian kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Faraz & Indartono, 2018). Demikian dapat diindikasikan ada pengaruh kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja.



**Gambar 2.6. Pengaruh Kepmimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

### **2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Budaya merupakan sistem nilai yang dimiliki perusahaan untuk di anut karyawan (Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021). Budaya organisasi tergambar dari kebiasaan memenuhi target yang telah ditetapkan, bersemangat dan agresif dalam bekerja, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar. Kebiasaan-kebiasaan positif tersebut akan mendatangkan sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan atau puas pada pekerjaannya.

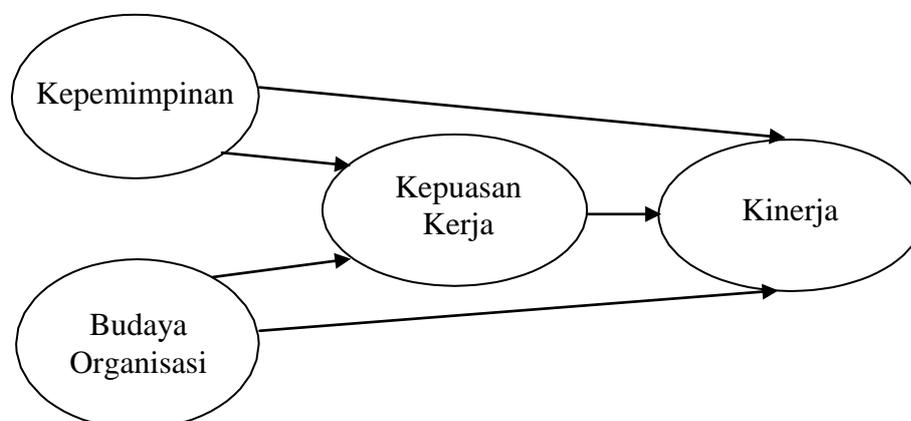
Nilai dan kebiasaan baik yang dianut karyawan mendorong kinerja yang semakin baik (Agustinah, Naser, & Mulyono, 2020) dan (Amanda, Budiwibowo, & Amah, 2017). Budaya yang ada tidak serta merta membuat hasil kerja menjadi lebih baik melainkan perlu proses panjang. Keselarasan budaya organisasi dengan yang dianut karyawan membuat karyawan lebih merasakan kesenangan (Sasuwe, Tewal, & Uhing, 2018) sehingga karyawan dapat menunjukkan kinerja terbaik (Pradana & Nugraheni, 2015).

Penelitian lain secara tegas mengungkap peran kepuasan sebagai pemediasi (Subagyo, Sawitri, & Nasir, 2020). Hal ini menjadi landasan untuk menduga bahwa budaya mendorong kepuasan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.



**Gambar 2.7. Pengaruh Kepmimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai berikut:



**Gambar 2.8. Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Sebagaimana pendapat Sugiyono (2018) menjelaskan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Berdasarkan pengertian hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Adam Dani Lestari.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan asosiatif. Dimana penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan tidak secara mendalam, umumnya hanya menyelidiki permukaannya saja, sehingga hanya memerlukan waktu yang cukup relatif lebih singkat dibandingkan dengan penelitian asosiatif. Selain itu penulis juga menggunakan pendekatan penelitian asosiatif. (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) menjelaskan penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterikatan atau hubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, atau apakah suatu variabel menjadi sebab perubahan variabel lainnya.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

| NO | Variabel          | Definisi Konseptual  | Definisi   | Indikator  | Skala | Butir Pernyataan                 |
|----|-------------------|--|--|--|-------|----------------------------------|
| 1. | Kinerja (Y)       | Karyawan dapat bekerja dengan baik apabila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Namun sebaik apapun potensi atau kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tidak dapat berkembang jika tidak didukung oleh perusahaannya. Oleh karena itu perusahaan dan karyawan harus dapat berinteraksi dengan baik. Pimpinan perusahaan harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lain | Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). | 1. Kualitas Kerja<br>2. Kuantitas Kerja<br>3. Dapat tidaknya diandalkan<br>4. Sikap<br><br>(Mangkunegara, 2017)  | 1-5   | 1,2<br>3,4<br>5,6<br>7,8         |
| 2. | Kepemimpinan (X1) | Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh instansi sangat ditentukan oleh peran pemimpinnya. Kepemimpinan dalam  | Kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien (Siagian & Khair, 2018).   | 1. Iklim saling mempercayai<br>2. Penghargaan terhadap ide bawahan<br>3. Memperhitungkan perasaan para bawahan<br>4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan<br>5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan<br><br>(Siagian, 2014) | 1-5   | 1,2<br>3,4<br>5,6<br>7,8<br>9,10 |

|    |                        |   |  |   |     |  |
|----|------------------------|---|--|---|-----|--|
|    |                        | organisasi/perusahaan sangat penting karena kepemimpinan yang baik dan efektif mampu membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan (Arianty, 2015); (Jufrizen, 2017) dan (Tanjung, 2015).   |  |   |     |  |
| 3. | Budaya Organisasi (X2) | Nawawi (2013) menjelaskan budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri. | Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam yang menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari ke hari (Andayani & Tirtayasa, 2019). | 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko<br>2. Perhatian terhadap detail<br>3. Berorientasi kepada hasil<br>4. Berorientasi pada manusia<br>5. Berorientasi tim<br>6. Agresif<br>7. Stabil<br><br>(Robbins, 2014) | 1-5 | 1,2<br>3,4<br>5,6<br>7,8<br>9,10<br>11,12<br>13,14 |
| 4. | Kepuasan Kerja (Z)     | Salah satu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat  | Nabawi (2019) menyatakan bahwa Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang   | 1. Isi pekerjaan<br>2. Supervisi<br>3. Kesempatan untuk maju<br>4. Upah<br>5. Rekan kerja<br>(Sisca et al., 2020)   | 1-5 | 1,2<br>3,4<br>5,6<br>7,8<br>9,10                   |

|  |   |   |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
|  | <p>kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka bila karyawan tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah (Rosmaini &amp; Tanjung, 2019), (Sari &amp; Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Arda, 2017).</p> | <p>bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain.</p> |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor PT. Adam Dani Lestari Medan. Jl. Pukat 1, Bantan, Kec. Medan Tembung, Kota Medan, Sumatera Utara 20224. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Juli 2022 sampai dengan November 2022.

Tabel 3.2. Pelaksanaan Waktu Penelitian

| No | Kegiatan Penelitian     | Waktu Penelitian |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|----|-------------------------|------------------|---|---|---|--------------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------------|---|---|---|----------|---|---|---|
|    |                         | Juli 2022        |   |   |   | Agustus 2022 |   |   |   | Sept 2022 |   |   |   | Oktober 2022 |   |   |   | Nov 2022 |   |   |   |
|    |                         | 1                | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1            | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Persiapan               |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | a. Observasi            | ■                |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | a. Identifikasi masalah |                  | ■ |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | b. Pengajuan Judul      |                  |   | ■ |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | c. Penyusunan Proposal  |                  |   |   | ■ | ■            | ■ | ■ |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
| 2  | Pelaksanaan             |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | a. Bimbingan Proposal   |                  |   |   |   |              | ■ | ■ |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | b. Seminar Proposal     |                  |   |   |   |              |   |   | ■ |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | c. Revisi Proposal      |                  |   |   |   |              |   |   |   | ■         | ■ |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
| 3  | Penyusunan Laporan      |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   |   |
|    | a. Pengebaran Angket    |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   | ■            |   |   |   |          |   |   |   |
|    | b. Pengumpulan Data     |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   | ■            | ■ |   |   |          |   |   |   |
|    | c. Penyusunan Skripsi   |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              | ■ | ■ | ■ |          |   |   |   |
|    | d. Seminar Hasil        |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          | ■ |   |   |
|    | e. Sidang Skripsi       |                  |   |   |   |              |   |   |   |           |   |   |   |              |   |   |   |          |   |   | ■ |

### 3.4 Populasi Dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015). Populasi pada penelitian adalah seluruh karyawan PT. Adam Dani Lestari yang berjumlah 150 orang.

#### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Sugiyono, 2018). Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana:

n = Ukuran Sampel  
 N = Ukuran Populasi  
 e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{150}{1 + 150 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 60$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 60 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Terdapat dua alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaoutu sebagai berikut:

#### 1. Wawancara/*Interview*

Wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada ASN untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015).

## 2. Kuisisioner/angket

Kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015). Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3.3. Skala Likert**

| No | Pertanyaan          | Bobot |
|----|---------------------|-------|
| 1  | Sangat Setuju       | 5     |
| 2  | Setuju              | 4     |
| 3  | Netral              | 3     |
| 4  | Tidak Setuju        | 2     |
| 5  | Sangat Tidak Setuju | 1     |

Sumber: (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan *Partial Least Square* (PLS) yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk

melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) serta analisis model struktural (*inner model*), (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

### 1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

### 2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

### 3) *Cronbach Alpha*

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

### 4) *Composite Reliability*

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

## 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian

antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

### 3.6.2.1 *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

### 3.6.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai

$P\text{-Values} < 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ /kepemimpinan) dan ( $X_2$ /budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai  $P\text{-Values} > 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ /kepemimpinan) dan ( $X_2$ /budaya organisasi) terhadap variabel endogen terhadap variabel endogen (Y/kinerja). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

### 3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Adam Dani Lestari. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan (X1), 8 pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X2), dan 8 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada karyawan PT. Adam Dani Lestari yang berjumlah 60 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Skala Likert**

| <b>Pernyataan</b>   | <b>Bobot</b> |
|---------------------|--------------|
| Sangat setuju       | 5            |
| Setuju              | 4            |
| Kurang setuju       | 3            |
| Tidak setuju        | 2            |
| Sangat Tidak setuju | 1            |

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

##### **4.1.2 Identitas Responden**

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja.

#### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 34        | 56.7    | 56.7          | 56.7               |
|       | Perempuan | 26        | 43.3    | 43.3          | 100.0              |
|       | Total     | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 34 (56,7%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 26 (43,3%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Adam Dani Lestari yang berjenis kelamin laki-laki. Beberapa jenis industri atau pekerjaan tertentu mungkin lebih menarik bagi laki-laki berdasarkan preferensi individu atau stereotip gender yang terbentuk dalam masyarakat.

#### 4.1.2.2 Pendidikan

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

|       |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SMA/SMK      | 33        | 55.0    | 55.0          | 55.0               |
|       | Diploma      | 10        | 16.7    | 16.7          | 71.7               |
|       | Sarjana      | 15        | 25.0    | 25.0          | 96.7               |
|       | Pascasarjana | 2         | 3.3     | 3.3           | 100.0              |
|       | Total        | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 33 (55%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK, 15 (25%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Sarjana, 10 (16,7%) orang

karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma dan 2 (3,3%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan Pasasarjana. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK. PT. Adam Dani Lestari memiliki posisi pekerjaan yang lebih sesuai dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK daripada lulusan Sarjana dan Diploma. Beberapa pekerjaan mungkin lebih terkait dengan keterampilan teknis atau praktis yang diajarkan di SMA/SMK daripada pendidikan yang lebih tinggi.

#### 4.1.2.3 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1-5 Tahun  | 46        | 76.7    | 76.7          | 76.7               |
|       | 6-10 Tahun | 11        | 18.3    | 18.3          | 95.0               |
|       | > 10 Tahun | 3         | 5.0     | 5.0           | 100.0              |
|       | Total      | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari karyawan yang bekerja selama 1-5 tahun yaitu sebanyak 46 (76,7%) orang, kemudian diikuti oleh karyawan yang sudah bekerja selama 6-10 tahun yaitu sebanyak 11 (18,3%) orang, dan terakhir diikuti oleh karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 3 (5%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan PT. Adam Dani Lestari yang sudah bekerja selama 1-5 tahun.

### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Adam Dani Lestari diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

| No | SS |      | S |     | KS |     | TS |     | STS |      | Jumlah |     |
|----|----|------|---|-----|----|-----|----|-----|-----|------|--------|-----|
|    | F  | %    | F | %   | F  | %   | F  | %   | F   | %    | F      | %   |
| 1  | 33 | 55   | 6 | 10  | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 16  | 26,7 | 60     | 100 |
| 2  | 34 | 56,7 | 6 | 10  | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 15  | 25   | 60     | 100 |
| 3  | 39 | 65   | 5 | 8,3 | 5  | 8,3 | 1  | 1,7 | 10  | 16,7 | 60     | 100 |
| 4  | 35 | 58,3 | 5 | 8,3 | 5  | 8,3 | 3  | 5   | 12  | 20   | 60     | 100 |
| 5  | 34 | 56,7 | 6 | 10  | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 15  | 25   | 60     | 100 |
| 6  | 33 | 55   | 6 | 10  | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 16  | 26,7 | 60     | 100 |
| 7  | 39 | 65   | 6 | 10  | 1  | 1,7 | 4  | 6,7 | 10  | 16,7 | 60     | 100 |
| 8  | 42 | 70   | 3 | 5   | 4  | 6,7 | 6  | 10  | 5   | 8,3  | 60     | 100 |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah disepakati mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55,8%.
- 2) Jawaban responden saya mampu memperoleh hasil kerja sesuai dengan yang sudah ditargetkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.
- 3) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65%.
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yaang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.

- 5) Jawaban responden saya bertanggung jawab atas pekerjaannya yang telah dibebankan kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.
- 6) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 7) Jawaban responden saya selalu terbuka dengan pendapat rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65%.
- 8) Jawaban responden saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70%.

#### 4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Adam Dani Lestari diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan**

| No | SS |      | S  |     | KS |     | TS |     | STS |      | Jumlah |     |
|----|----|------|----|-----|----|-----|----|-----|-----|------|--------|-----|
|    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F  | %   | F   | %    | F      | %   |
| 1  | 34 | 56,7 | 6  | 10  | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 15  | 25   | 60     | 100 |
| 2  | 33 | 55   | 6  | 10  | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 16  | 26,7 | 60     | 100 |
| 3  | 35 | 58,3 | 6  | 10  | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 14  | 23,3 | 60     | 100 |
| 4  | 35 | 58,3 | 6  | 10  | 5  | 8,3 | 1  | 1,7 | 13  | 21,7 | 60     | 100 |
| 5  | 34 | 56,7 | 6  | 10  | 5  | 8,3 | 1  | 1,7 | 14  | 23,3 | 60     | 100 |
| 6  | 29 | 48,3 | 18 | 30  | 1  | 1,7 | 4  | 6,7 | 8   | 13,3 | 60     | 100 |
| 7  | 39 | 65   | 6  | 10  | 1  | 1,7 | 4  | 6,7 | 10  | 16,7 | 60     | 100 |
| 8  | 38 | 53,3 | 5  | 8,3 | 3  | 5   | 0  | 0   | 14  | 23,3 | 60     | 100 |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan bahwa:

- 1) Jawaban responden terdapat rasa saling percaya antara pimpinan dengan karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,7%.
- 2) Jawaban responden pimpinan memberikan hak penuh kepada karyawan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 3) Jawaban responden pimpinan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki ide/gagasan demi pencapaian tujuan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 4) Jawaban responden pimpinan memberikan arahan yang baik ketika karyawan melakukan kesalahan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 5) Jawaban responden pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan dan perasaannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.
- 6) Jawaban responden pimpinan mampu memberikan kenyamanan kepada seluruh karyawan yang bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,3%.
- 7) Jawaban responden pimpinan selalu menjaga lingkungan kerja agar terjalin rasa persaudaraan diantara setiap karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65%.
- 8) Jawaban responden pimpinan memberikan *reward* baik dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,3%.

#### 4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Adam Dani Lestari diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel budaya organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi**

| No | SS |      | S  |      | KS |     | TS |     | STS |      | Jumlah |     |
|----|----|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|------|--------|-----|
|    | F  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F   | %    | F      | %   |
| 1  | 33 | 55   | 11 | 18,3 | 0  | 0   | 3  | 5   | 13  | 21,7 | 60     | 100 |
| 2  | 38 | 63,3 | 5  | 8,3  | 3  | 5   | 2  | 3,3 | 12  | 20   | 60     | 100 |
| 3  | 33 | 55   | 7  | 11,7 | 4  | 6,7 | 2  | 3,3 | 14  | 23,3 | 60     | 100 |
| 4  | 41 | 68,3 | 6  | 10   | 5  | 8,3 | 0  | 0   | 8   | 13,3 | 60     | 100 |
| 5  | 34 | 56,7 | 10 | 16,7 | 2  | 3,3 | 4  | 6,7 | 10  | 16,7 | 60     | 100 |
| 6  | 33 | 55   | 10 | 16,7 | 2  | 3,3 | 5  | 8,3 | 10  | 16,7 | 60     | 100 |
| 7  | 34 | 56,7 | 6  | 10   | 4  | 6,7 | 1  | 1,7 | 15  | 25   | 60     | 100 |
| 8  | 34 | 56,7 | 10 | 16,7 | 2  | 3,3 | 4  | 6,7 | 10  | 16,7 | 60     | 100 |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel budaya organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden selalu menciptakan ide – ide inovatif dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55%.
- 2) Jawaban responden setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,3%.
- 3) Jawaban responden karyawan berusaha mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 4) Jawaban responden memberikan prioritas utama kepentingan lingkungan kerja demi kelangsungan kenyamanan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 68,3%.

- 5) Jawaban responden jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.
- 6) Jawaban responden menunjukkan sikap optimis dalam menghadapi setiap tantangan dan perubahan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 55%.
- 7) Jawaban responden mampu mengambil keputusan sesuai kewenangannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.
- 8) Jawaban responden pekerjaan yang ada selalu menekankan pada kestabilan daripada pertumbuhan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,7%.

#### 4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Adam Dani Lestari diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

| No | SS |      | S  |      | KS |     | TS |     | STS |      | Jumlah |     |
|----|----|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|------|--------|-----|
|    | F  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F   | %    | F      | %   |
| 1  | 31 | 51,7 | 9  | 15   | 1  | 1,7 | 3  | 5   | 16  | 26,7 | 60     | 100 |
| 2  | 41 | 68,3 | 5  | 8,3  | 2  | 3,3 | 0  | 0   | 12  | 20   | 60     | 100 |
| 3  | 39 | 65   | 5  | 8,3  | 2  | 3,3 | 0  | 0   | 14  | 23,3 | 60     | 100 |
| 4  | 33 | 55   | 9  | 15   | 1  | 1,7 | 5  | 8,3 | 12  | 20   | 60     | 100 |
| 5  | 26 | 43,3 | 23 | 38,3 | 2  | 3,3 | 0  | 0   | 9   | 15   | 60     | 100 |
| 6  | 36 | 60   | 5  | 8,3  | 1  | 1,7 | 1  | 1,7 | 17  | 28,3 | 60     | 100 |
| 7  | 35 | 58,3 | 10 | 16,7 | 1  | 1,7 | 2  | 3,3 | 12  | 20   | 60     | 100 |
| 8  | 39 | 65   | 4  | 6,7  | 4  | 6,7 | 2  | 3,3 | 11  | 18,3 | 60     | 100 |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden pekerjaan yang saya kerjakan sehari-hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,7%.
- 2) Jawaban responden pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diemban mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,3%.
- 3) Jawaban responden pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65%.
- 4) Jawaban responden pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 5) Jawaban responden perusahaan memberikan kesempatan untuk seluruh karyawan dalam mengembangkan karirnya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 43,3%.
- 6) Jawaban responden gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60%.
- 7) Jawaban responden saya menerima gaji tepat pada waktu yang di sepakati mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 8) Jawaban responden rekan kerja selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65%.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

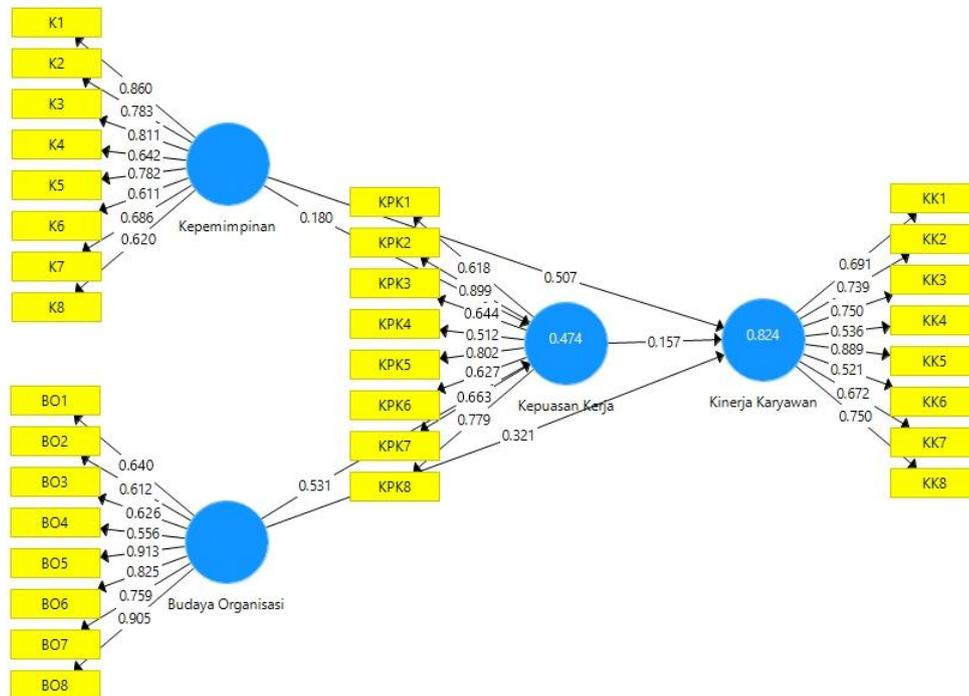
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 4.9. *Outer Loading***

|      | Budaya Organisasi | Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan |
|------|-------------------|--------------|----------------|------------------|
| BO1  | 0,640             |              |                |                  |
| BO2  | 0,612             |              |                |                  |
| BO3  | 0,626             |              |                |                  |
| BO4  | 0,556             |              |                |                  |
| BO5  | 0,913             |              |                |                  |
| BO6  | 0,825             |              |                |                  |
| BO7  | 0,759             |              |                |                  |
| BO8  | 0,905             |              |                |                  |
| K1   |                   | 0,860        |                |                  |
| K2   |                   | 0,783        |                |                  |
| K3   |                   | 0,811        |                |                  |
| K4   |                   | 0,642        |                |                  |
| K5   |                   | 0,782        |                |                  |
| K6   |                   | 0,611        |                |                  |
| K7   |                   | 0,686        |                |                  |
| K8   |                   | 0,620        |                |                  |
| KK1  |                   |              |                | 0,691            |
| KK2  |                   |              |                | 0,739            |
| KK3  |                   |              |                | 0,750            |
| KK4  |                   |              |                | 0,536            |
| KK5  |                   |              |                | 0,889            |
| KK6  |                   |              |                | 0,521            |
| KK7  |                   |              |                | 0,672            |
| KK8  |                   |              |                | 0,750            |
| KPK1 |                   |              | 0,618          |                  |
| KPK2 |                   |              | 0,899          |                  |
| KPK3 |                   |              | 0,644          |                  |
| KPK4 |                   |              | 0,512          |                  |
| KPK5 |                   |              | 0,802          |                  |
| KPK6 |                   |              | 0,627          |                  |
| KPK7 |                   |              | 0,663          |                  |
| KPK8 |                   |              | 0,779          |                  |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



**Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

**Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)**

|                   | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------|----------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0,544                            |
| Kepemimpinan      | 0,584                            |
| Kepuasan Kerja    | 0,521                            |
| Kinerja Karyawan  | 0,539                            |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0.53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.11. Cronbach Alpha**

|                   | Cronbach's Alpha |
|-------------------|------------------|
| Budaya Organisasi | 0,754            |
| Kepemimpinan      | 0,794            |
| Kepuasan Kerja    | 0,731            |
| Kinerja Karyawan  | 0,849            |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0.70$  untuk *confirmatory research*,  $0.53-0.70$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.12. Composite Reliability**

|                   | Composite Reliability |
|-------------------|-----------------------|
| Budaya Organisasi | 0,836                 |
| Kepemimpinan      | 0,858                 |
| Kepuasan Kerja    | 0,806                 |
| Kinerja Karyawan  | 0,884                 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai  $0,53$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderat (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.13. *R-Square***

|                         | <b>R Square</b> | <b>R Square Adjusted</b> |
|-------------------------|-----------------|--------------------------|
| <b>Kepuasan Kerja</b>   | 0,474           | 0,456                    |
| <b>Kinerja Karyawan</b> | 0,824           | 0,814                    |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.814 Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 81,4% dengan demikian model tergolong kuat (substansial); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.456. Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 45,6% dengan demikian model tergolong sedang (moderat).

##### 4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk

mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.14. F-Square**

|                   | Budaya Organisasi | Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan |
|-------------------|-------------------|--------------|----------------|------------------|
| Budaya Organisasi |                   |              | 0,160          | 0,150            |
| Kepemimpinan      |                   |              | 0,018          | 0,427            |
| Kepuasan Kerja    |                   |              |                | 0,073            |
| Kinerja Karyawan  |                   |              |                |                  |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (kepemimpinan) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,427, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,150, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (kepemimpinan) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,018, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (budaya organisasi) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,160, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator
- 5) Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,073, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.

### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. *Direct Effect***

|                                       | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja   | 0,531               | 0,584           | 0,233                      | 2,282                    | <b>0,023</b> |
| Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0,321               | 0,312           | 0,128                      | 2,510                    | <b>0,012</b> |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja        | 0,180               | 0,150           | 0,247                      | 3,727                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan      | 0,507               | 0,510           | 0,118                      | 4,303                    | <b>0,000</b> |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan    | 0,157               | 0,167           | 0,077                      | 2,045                    | <b>0,041</b> |

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

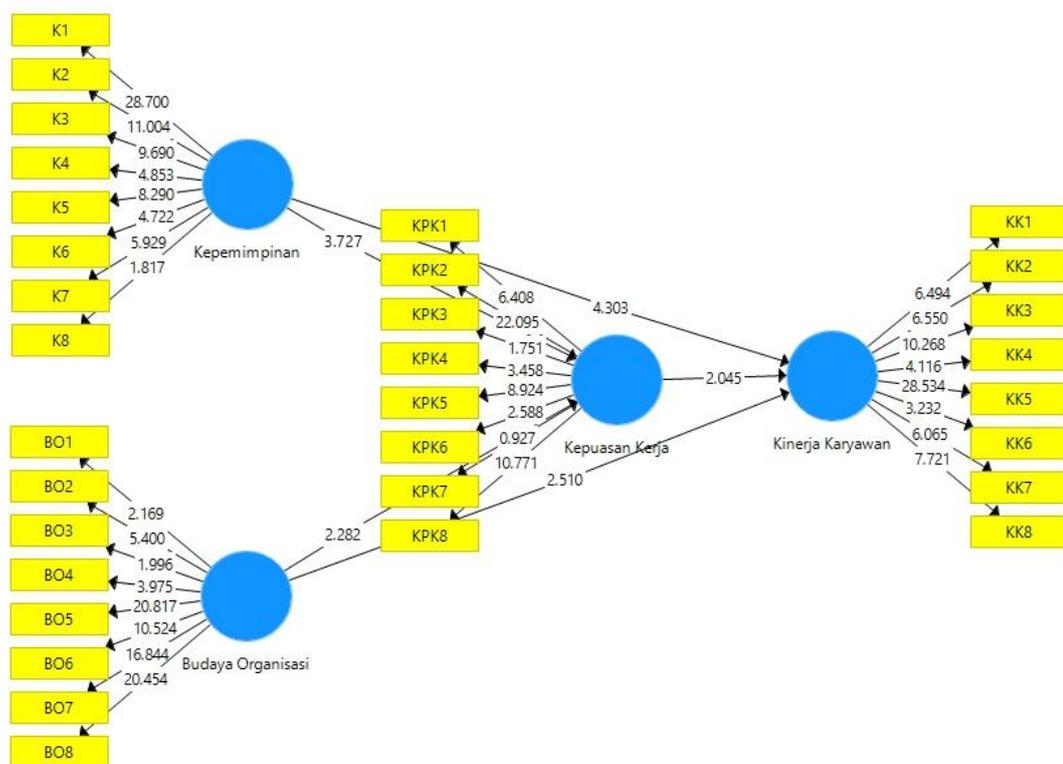
Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4,303 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X (kepemimpinan) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 2,510 dan *P-Value* = 0.012 < 0.05 artinya, pengaruh X (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 3,727 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah

positif dan signifikan.

4) X2 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,282$  dan  $P-Value = 0.023 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (kepemimpinan ) terhadap Z (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.

5) Z terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,045$  dan  $P-Values = 0.041 < 0.05$ , artinya, pengaruh Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2. Hasil Uji Bootstrapping (Direct Effect)**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

## 2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel

intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai  $P\text{-Values} < 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan) dan (X2/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).
- 2) Jika nilai  $P\text{-Values} > 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/kepuasan kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan) dan (X2/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan).

**Tabel 4.16. Indirect Effect**

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,183               | 0,095           | 0,058                      | 3,443                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan      | 0,128               | 0,029           | 0,044                      | 3,635                    | <b>0,000</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,635, dengan  $P\text{-Values} 0.000 < 0.05$  (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,443 dengan  $P\text{-Values} 0.001 < 0.05$  (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

*Total effect* (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.17. Total Effect**

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Budaya Organisasi - > Kepuasan Kerja   | 0,531               | 0,584           | 0,233                      | 2,282                    | <b>0,023</b> |
| Budaya Organisasi - > Kinerja Karyawan | 0,404               | 0,407           | 0,125                      | 3,219                    | <b>0,001</b> |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja         | 0,180               | 0,150           | 0,247                      | 3,727                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan       | 0,535               | 0,538           | 0,124                      | 4,325                    | <b>0,000</b> |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan     | 0,157               | 0,167           | 0,077                      | 2,045                    | <b>0,041</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,325 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (budaya organisasi) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,219 dengan  $P-Values$   $0.001 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan) dan Z (kepuasan kerja) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 3,727 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (kepemimpinan) dan Z (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2,282 dengan  $P-Values$   $0.023 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (kepuasan kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 2,045 dengan  $P-Values$   $0.041 < 0.05$

(berpengaruh signifikan).

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, X1 terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,303$  dan  $P-Values$  0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mustafa & Maryadi, 2017).

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan kinerja karyawan yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh

instansi sangat ditentukan oleh peran pemimpinnya. Kepemimpinan dalam organisasi/perusahaan sangat penting karena kepemimpinan yang baik dan efektif mampu membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arianty, 2015); (Jufrizen, 2017) dan (Tanjung, 2015) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan,  $X_2$  terhadap  $Y$  dengan nilai  $TStatistics(=O/STDEV) = 2,510$  dan  $P-Values$  0.012 dengan taraf signifikan  $0.012 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Nawawi (2013) menjelaskan budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri.

Hal ini juga didukung oleh penelitian (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, yang menyimpulkan bahwa

budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu hal ini juga didukung oleh penelitian (Nasution & Lesmana, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen, Mukmin, Nurmala, & Jasin, 2021), dan (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

#### **4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, X1 terhadap Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,727$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Robbins & Judge, (2013) menyatakan bahwas salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka. Menurut teori ini, suatu

perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi, tidak bisa dilepaskan dari peran seorang pimpinan. Kepemimpinan merupakan kunci utama yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan kepuasan kerja karyawan. Pimpinan suatu perusahaan diharapkan mampu untuk menciptakan kondisi yang dapat memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan tidak hanya mampu bekerja, tetapi juga bersedia menuju ke arah pencapaian tujuan dan pengembangan organisasi.

Setiap pimpinan mempunyai cara sendiri untuk mengarahkan serta mengelola bawahannya. Dalam arti lain, satu pimpinan dengan pimpinan yang lainnya mungkin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan menggambarkan bagaimana seorang pimpinan memerintah, memberi keputusan, membangun hubungan dengan karyawan dan kegiatan lainnya yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dari atasan dapat menimbulkan perasaan atau emosi serta tindakan respon tertentu dari bawahannya, termasuk didalamnya rasa puas atau tidak puas dalam bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harahap & Khair, 2019); (Astuti & Iverizkinawati, 2018) dan (Hariyansyah, 2014) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi

terhadap kepuasan kerja, X2 terhadap Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,282$  dan  $P-Values 0.023$  dengan taraf signifikan  $0.023 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Setiap organisasi pasti memiliki harapan untuk terciptanya suatu nilai kepuasan yang tinggi dari setiap karyawan dengan budaya organisasi yang ada pada perusahaan tersebut. Kepuasan anggota adalah salah satu aspek yang digunakan untuk melihat kondisi suatu organisasi. Kepuasan anggota suatu organisasi akan terwujud dalam bentuk kinerja yang optimal. Sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pemimpin dan sesama karyawan merupakan bentuk dari kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Herman, 2016); (Marlinah & Azwina, 2020) dan (Tumbelaka, Alhabsji, & Nimran, 2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Z terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,045$  dan  $P-Values 0,041$  dengan taraf signifikan  $0.041 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Salah satu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh

perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka bila karyawan tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Sari & Susilo, 2018), (Nasution, 2018), (Arda, 2017) dan (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja,  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,635$  dan  $P-Values$  0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Kepemimpinan diindikasikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Mangkunegara (2017) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk mencapai kinerja yang baik, maka faktor yang mempengaruhi kinerja harus tercapai, diantaranya adalah kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja

kontekstual. Para peneliti terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Jumaing, Haming, Sinring, & Dani, 2017). Penelitian lain juga menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Abusama, Haming, Hamzah, & Ramlawati, 2017). Kemudian kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Faraz & Indartono, 2018). Demikian dapat diindikasikan ada pengaruh kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja.

#### **4.3.7 Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja,  $X^2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,443$  dan  $P-Values$  0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Budaya merupakan sistem nilai yang dimiliki perusahaan untuk di anut karyawan (Dewi, Rahmawati, Khoirunnissa, & Fuadi, 2021). Budaya organisasi tergambar dari kebiasaan memenuhi target yang telah ditetapkan, bersemangat dan agresif dalam bekerja, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar. Kebiasaan-kebiasaan positif tersebut akan mendatangkan sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan atau puas pada pekerjaannya.

Nilai dan kebiasaan baik yang dianut karyawan mendorong kinerja yang semakin baik (Agustinah, Naser, & Mulyono, 2020) dan (Amanda, Budiwibowo,

& Amah, 2017). Budaya yang ada tidak serta merta membuat hasil kerja menjadi lebih baik melainkan perlu proses panjang. Keselarasan budaya organisasi dengan yang dianut karyawan membuat karyawan lebih merasakan kesenangan (Sasuwe, Tewal, & Uhing, 2018) sehingga karyawan dapat menunjukkan kinerja terbaik (Pradana & Nugraheni, 2015).

Penelitian lain secara tegas mengungkap peran kepuasan sebagai pemediasi (Subagyo, Sawitri, & Nasir, 2020). Hal ini menjadi landasan untuk menduga bahwa budaya mendorong kepuasan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 60 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Adam Dani Lestari.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Adam Dani Lestari.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Adam Dani Lestari.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Adam Dani Lestari.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pihak PT. Adam Dani Lestari perlu melakukan penilaian kinerja karyawan secara teratur dan adil, serta memberikan penghargaan yang sesuai berdasarkan kinerja karyawan. Hal ini akan memberikan insentif positif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.
2. Penting bagi para pemimpin untuk meningkatkan komunikasi mereka dengan karyawan dan antar departemen. Komunikasi yang jelas dan terbuka akan membantu mencegah miskomunikasi dan memastikan bahwa tujuan perusahaan dipahami dengan baik oleh seluruh anggota tim.
3. PT. Adam Dani Lestari perlu memastikan nilai-nilai perusahaan menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan perilaku karyawan. Ini membantu menciptakan konsistensi dan kesatuan dalam budaya organisasi.
4. Dalam meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, pihak PT. Adam Dani Lestari disarankan untuk Selalu mengakui dan mengapresiasi prestasi karyawan dengan memberikan penghargaan, pujian, atau insentif. Pengakuan ini dapat meningkatkan rasa puas dan semangat kerja.

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki

kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Keterbatasan umum dari penelitian ini adalah fokus pada satu organisasi, yaitu PT. Adam Dani Lestari. Hasil penelitian tidak dapat langsung digeneralisasi ke organisasi lain atau sektor industri yang berbeda. Variabilitas di antara organisasi dapat mempengaruhi validitas eksternal penelitian ini.
2. Penelitian ini tergantung pada data yang diperoleh melalui kuesioner. Keterbatasan mungkin muncul dalam hal keandalan dan validitas data yang dikumpulkan, tergantung pada tingkat partisipasi dan kejujuran responden.
3. Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel intervening memperkenalkan keterbatasan potensial. Pengukuran kepuasan kerja dapat menjadi subjektif dan rentan terhadap bias individu. Selain itu, hubungan sebab-akibat antara variabel independen (kepemimpinan dan budaya organisasi) dan variabel dependen (kinerja karyawan) melalui variabel intervening mungkin kompleks dan bergantung pada konteks spesifik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abusama, M., Haming, M., Hamzah, M. N., & Ramlawati. (2017). Effect of motivation, competence and Islamic leadership on job satisfaction and Teacher performance in vocational high school. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(10), 01–12.
- Achmad, R. R. (2016). *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakakt Situasional*. Bandung: ARMICO.
- Afandi, P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zanafa Publishing.
- Agustinah, E., Naser, J. A., & Mulyono, S. (2020). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada UKM Batik Tulis Di Malang Raya. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(1), 30–40.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 6(1), 85–92.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Tools*, 5(1), 1–15.
- Astuti, R., & Iverizkinawati. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman*: *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2017). *Prilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Damayanti, D. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(2), 75–86.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, S. F., Rahmawati, A. N., Khoirunnissa, R., & Fuadi, I. H. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), 1689–1704.
- Ernawan, E. R. (2011). *Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Faraz, N. J., & Indartono, S. (2018). the mediation of frequent job on the effect of job fit, job satisfaction, on performance. *The Business & Management Review*, 9(4), 290–296.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hariyansyah, H. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, 3(1), 1–13.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi.). Jakarta: Bumi Aksara.

- Herman, H. (2016). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Terhadap Organisasi. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 2(1), 18–32.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Iskandar, I., & Yuhansyah, Y. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2010). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(3), 17–26.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory , Design And Change Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018* (pp. 179–186).

- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Jumaing, B., Haming, M., Siring, B., & Dani, I. (2017). The Role of Mediation Morale: The Effect of Islamic Leadership and Emotional Intelligence on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(10), 74–84.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Marlinah, H., & Azwina, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi SMK Muhammadiyah Parakan Kota Tangerang Selatan). *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 3(2), 89–107.
- Mathis, R. L., & Jackson. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 9.). Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Ghalia Indonesia.
- Moehariono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mujiati, N. W., Koman, A., & Anak, A. S. (2013). *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Munandar, A. S. (2014). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Mustafa, Z., & Maryadi. (2017). *Kepemimpinan Pelayan (Dimensi Baru dalam Kepemimpinan)*. Makasar: Celebes Media Perkasa.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nasution, A. E., Putri, L. P., & Lesmana, M. T. (2019). Analisis Pengaruh Harga, Promosi, Kepercayaan, dan Karakteristik Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada 212 Mart di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 194–199.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Intepatama Mandiri.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nurnaningsih, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Pradana, R., & Nugraheni, R. (2015). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Indonesia Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1–12.
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hadayana*. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kespuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rumanti, A. M. (2012). *Dasar-Dasar Public Relations Teori Dan Praktik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1), 28–35.
- Sasuwé, M., Tewel, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), 2408–2417.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Soekarso, S., & Iskandar, P. (2015). *Kepemimpinan Kajian Teoritis Dan Praktis*. Jakarta: Buku & Artikel.
- Subagyo, S., Sawitri, D., & Nasir, M. A. (2020). Pengaruh Self Motivation Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Personil Bagian Tata Usaha Dan Urusan Dalam POLTEKAD Di Malang. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(2), 16–27.

- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, G., & Guno, T. (2012). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan II*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 13(1), 298–306.
- Thoha, M. (2014). *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Tika, P. (2010). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (3rd ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tumbelaka, S. S. X., Alhabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention To Leave (Studi Pada Karyawan Pt.Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 94–108.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wirawan. W. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Edisi 8.). New York: Prentice-Hall International.

## KUESIONER PENELITIAN



**Assalam'mualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Bpk/Ibu Yang Terhormat :

Bersama ini saya Rizki Faksi Pratama memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Skripsi Sarjana Manajemen (S.M) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penelitian saya "**Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Adam Dani Lestari**"

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan data penelitian. Atas bantuan bapak/ibu saya ucapkan terimakasih.

### A. Petunjuk Pengisian

1. Berikanlah tanda centang (√) pada salah satu kotak pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pertanyaan bagian titik-titik (.....) untuk pertanyaan yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Dalam menjawab semua pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu dipersilahkan memilih satu jawaban yang telah tersedia dengan pendapat Bapak/Ibu yang paling di anggap sesuai.

Dengan opsi jawaban sebagai berikut :

- a. SS : Sangat Setuju = 5
- b. S : Setuju = 4
- c. KS : Kurang Setuju = 3
- d. TS : Tidak Setuju = 2
- e. STS: Sangat Tidak Setuju = 1

### B. Identitas Responden

1. No. Responden : .....
2. Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan
3. Pendidikan Terakhir :  SMA/SMK  Diploma  Sarjana  
 Pascasarjana
4. Lama Bekerja :  1-5 Tahun  6-10 tahun  
 > 10 Tahun

**Kinerja Karyawan (Y)**

| No | Pernyataan   | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Kualitas Kerja</b>  |    |   |    |    |     |
| 1  | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah disepakati                                       |    |   |    |    |     |
| 2  | Saya mampu memperoleh hasil kerja sesuai dengan yang sudah ditargetkan   |    |   |    |    |     |
|    | <b>Kuantitas Kerja</b>   |    |   |    |    |     |
| 3  | Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan                              |    |   |    |    |     |
| 4  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Kehandalan</b>  |    |   |    |    |     |
| 5  | Saya bertanggung jawab atas pekerjaannya yang telah dibebankan kepada saya   |    |   |    |    |     |
| 6  | Saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan                   |    |   |    |    |     |
|    | <b>Sikap</b>   |    |   |    |    |     |
| 7  | Saya selalu terbuka dengan pendapat rekan kerja  |    |   |    |    |     |
| 8  | Saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan |    |   |    |    |     |

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Kepemimpinan (X1)**

| No | Pernyataan   | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Iklm Saling Mempercayai</b>   |    |   |    |    |     |
| 1  | Terdapat rasa saling percaya antara pimpinan dengan karyawan   |    |   |    |    |     |
| 2  | Pimpinan memberikan hak penuh kepada karyawan untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan                                 |    |   |    |    |     |
|    | <b>Penghargaan Terhadap Ide Bawahan</b>  |    |   |    |    |     |
| 3  | Pimpinan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki ide/gagasan demi pencapaian tujuan perusahaan                  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Memperhitungkan Perasaan Bawahan</b>  |    |   |    |    |     |
| 4  | Pimpinan memberikan arahan yang baik ketika karyawan melakukan kesalahan   |    |   |    |    |     |
| 5  | Pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan dan perasaannya  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Perhatian Pada Kenyamanan Kerja</b>   |    |   |    |    |     |
| 6  | Pimpinan mampu memberikan kenyamanan kepada seluruh karyawan yang bekerja  |    |   |    |    |     |
| 7  | Pimpinan selalu menjaga lingkungan kerja agar terjalin rasa persaudaraan diantara setiap karyawan                              |    |   |    |    |     |
|    | <b>Perhatian pada kesejahteraan bawahan</b>  |    |   |    |    |     |
| 8  | Pimpinan memberikan <i>reward</i> baik dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus |    |   |    |    |     |

**Budaya Organisasi (X2)**

| No | Pernyataan  | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Inovasi dan Keberanian mengambil resiko</b>  |    |   |    |    |     |
| 1  | Selalu menciptakan ide – ide inovatif dalam pekerjaan.  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Perhatian terhadap detail</b>  |    |   |    |    |     |
| 2  | Setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail |    |   |    |    |     |
|    | <b>Berorientasi kepada hasil</b>  |    |   |    |    |     |
| 3  | Karyawan berusaha mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur                                       |    |   |    |    |     |
|    | <b>Berorientasi kepada manusia</b>  |    |   |    |    |     |
| 4  | Memberikan prioritas utama kepentingan lingkungan kerja demi kelangsungan kenyamanan dalam bekerja          |    |   |    |    |     |
|    | <b>Berorientasi pada tim</b>  |    |   |    |    |     |
| 5  | Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama                                   |    |   |    |    |     |
|    | <b>Agresif</b>  |    |   |    |    |     |
| 6  | Menunjukkan sikap optimis dalam menghadapi setiap tantangan dan perubahan.                                  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Stabil</b>   |    |   |    |    |     |
| 7  | Mampu mengambil keputusan sesuai kewenangannya.   |    |   |    |    |     |
| 8  | Pekerjaan yang ada selalu menekankan pada kestabilan daripada pertumbuhan                                   |    |   |    |    |     |

**Kepuasan Kerja (Z)**

| No | Pernyataan  | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
|    | <b>Isi Pekerjaan</b>  |    |   |    |    |     |
| 1  | Pekerjaan yang saya kerjakan sehari-hari sudah sesuai dengan kemampuan di bidang saya                   |    |   |    |    |     |
| 2  | Pekerjaan yang diberikan selalu sesuai dengan jabatan yang diemban                                      |    |   |    |    |     |
|    | <b>Supervisi</b>  |    |   |    |    |     |
| 3  | Pimpinan melakukan pengawasan dengan mengoreksi jika terdapat kesalahan dalam bekerja                   |    |   |    |    |     |
| 4  | Pimpinan langsung melihat ditempat karyawan bekerja bagaimana kinerja karyawan                          |    |   |    |    |     |
|    | <b>Kesempatan Untuk Maju</b>  |    |   |    |    |     |
| 5  | Perusahaan memberikan kesempatan untuk seluruh karyawan dalam mengembangkan karirnya                    |    |   |    |    |     |
|    | <b>Upah</b>   |    |   |    |    |     |
| 6  | Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tingkat keterampilan dan tuntutan pekerjaan yang saya lakukan |    |   |    |    |     |
| 7  | Saya menerima gaji tepat pada waktu yang di sepakati  |    |   |    |    |     |
|    | <b>Rekan Kerja</b>  |    |   |    |    |     |
| 8  | Rekan kerja selalu memotivasi membantu pekerjaan ketika saya menghadapi masalah dalam bekerja           |    |   |    |    |     |

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## Distribusi Jawaban Responden

|   |         | <b>KEPEMIMPINAN</b> |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---------|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|
|   |         | X1                  | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 |
| N | Valid   | 60                  | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
|   | Missing | 0                   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| <b>X1</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 15        | 25.0    | 25.0          | 25.0               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 26.7               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 33.3               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 43.3               |
|           | Sangat setuju       | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X2</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 16        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 28.3               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 35.0               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 45.0               |
|           | Sangat setuju       | 33        | 55.0    | 55.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X3</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 14        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 25.0               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 31.7               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 41.7               |
|           | Sangat setuju       | 35        | 58.3    | 58.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X4</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 13        | 21.7    | 21.7          | 21.7               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 5         | 8.3     | 8.3           | 31.7               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 41.7               |
|           | Sangat setuju       | 35        | 58.3    | 58.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X5</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 14        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 25.0               |
|           | Kurang setuju       | 5         | 8.3     | 8.3           | 33.3               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 43.3               |
|           | Sangat setuju       | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X6</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 8         | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
|           | Tidak setuju        | 4         | 6.7     | 6.7           | 20.0               |
|           | Kurang setuju       | 1         | 1.7     | 1.7           | 21.7               |
|           | Setuju              | 18        | 30.0    | 30.0          | 51.7               |
|           | Sangat setuju       | 29        | 48.3    | 48.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X7</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 10        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|           | Tidak setuju        | 4         | 6.7     | 6.7           | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 1         | 1.7     | 1.7           | 25.0               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 35.0               |
|           | Sangat setuju       | 39        | 65.0    | 65.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X8</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 14        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 3         | 5.0     | 5.0           | 28.3               |
|           | Setuju              | 5         | 8.3     | 8.3           | 36.7               |
|           | Sangat setuju       | 38        | 63.3    | 63.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>BUDAYA ORGANISASI</b> |         |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                          |         | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 |
| N                        | Valid   | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
|                          | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| <b>X1</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 13        | 21.7    | 21.7          | 21.7               |
|           | Tidak setuju        | 3         | 5.0     | 5.0           | 26.7               |
|           | Setuju              | 11        | 18.3    | 18.3          | 45.0               |
|           | Sangat setuju       | 33        | 55.0    | 55.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X2</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 12        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|           | Tidak setuju        | 2         | 3.3     | 3.3           | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 3         | 5.0     | 5.0           | 28.3               |
|           | Setuju              | 5         | 8.3     | 8.3           | 36.7               |
|           | Sangat setuju       | 38        | 63.3    | 63.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X3</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 14        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|           | Tidak setuju        | 2         | 3.3     | 3.3           | 26.7               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 33.3               |
|           | Setuju              | 7         | 11.7    | 11.7          | 45.0               |
|           | Sangat setuju       | 33        | 55.0    | 55.0          | 100.0              |

|  |       |    |       |       |  |
|--|-------|----|-------|-------|--|
|  | Total | 60 | 100.0 | 100.0 |  |
|--|-------|----|-------|-------|--|

| <b>X4</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 8         | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
|           | Kurang setuju       | 5         | 8.3     | 8.3           | 21.7               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 31.7               |
|           | Sangat setuju       | 41        | 68.3    | 68.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X5</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 10        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|           | Tidak setuju        | 4         | 6.7     | 6.7           | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 2         | 3.3     | 3.3           | 26.7               |
|           | Setuju              | 10        | 16.7    | 16.7          | 43.3               |
|           | Sangat setuju       | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X6</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 10        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|           | Tidak setuju        | 5         | 8.3     | 8.3           | 25.0               |
|           | Kurang setuju       | 2         | 3.3     | 3.3           | 28.3               |
|           | Setuju              | 10        | 16.7    | 16.7          | 45.0               |
|           | Sangat setuju       | 33        | 55.0    | 55.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X7</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 15        | 25.0    | 25.0          | 25.0               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 26.7               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 33.3               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 43.3               |
|           | Sangat setuju       | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>X8</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 10        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|           | Tidak setuju        | 4         | 6.7     | 6.7           | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 2         | 3.3     | 3.3           | 26.7               |
|           | Setuju              | 10        | 16.7    | 16.7          | 43.3               |
|           | Sangat setuju       | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>KINERJA KARYAWAN</b> |         |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                         |         | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 |
| N                       | Valid   | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
|                         | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| <b>Y1</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 16        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 28.3               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 35.0               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 45.0               |
|           | Sangat setuju       | 33        | 55.0    | 55.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y2</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 15        | 25.0    | 25.0          | 25.0               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 26.7               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 33.3               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 43.3               |
|           | Sangat setuju       | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Y3    |                     |           |         |               |                    |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Sangat tidak setuju | 10        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 18.3               |
|       | Kurang setuju       | 5         | 8.3     | 8.3           | 26.7               |
|       | Setuju              | 5         | 8.3     | 8.3           | 35.0               |
|       | Sangat setuju       | 39        | 65.0    | 65.0          | 100.0              |
|       | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Y4    |                     |           |         |               |                    |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Sangat tidak setuju | 12        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|       | Tidak setuju        | 3         | 5.0     | 5.0           | 25.0               |
|       | Kurang setuju       | 5         | 8.3     | 8.3           | 33.3               |
|       | Setuju              | 5         | 8.3     | 8.3           | 41.7               |
|       | Sangat setuju       | 35        | 58.3    | 58.3          | 100.0              |
|       | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Y5    |                     |           |         |               |                    |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Sangat tidak setuju | 15        | 25.0    | 25.0          | 25.0               |
|       | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 26.7               |
|       | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 33.3               |
|       | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 43.3               |
|       | Sangat setuju       | 34        | 56.7    | 56.7          | 100.0              |
|       | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Y6    |                     |           |         |               |                    |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Sangat tidak setuju | 16        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|       | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 28.3               |
|       | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 35.0               |
|       | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 45.0               |
|       | Sangat setuju       | 33        | 55.0    | 55.0          | 100.0              |
|       | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y7</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 10        | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|           | Tidak setuju        | 4         | 6.7     | 6.7           | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 1         | 1.7     | 1.7           | 25.0               |
|           | Setuju              | 6         | 10.0    | 10.0          | 35.0               |
|           | Sangat setuju       | 39        | 65.0    | 65.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Y8</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 5         | 8.3     | 8.3           | 8.3                |
|           | Tidak setuju        | 6         | 10.0    | 10.0          | 18.3               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 25.0               |
|           | Setuju              | 3         | 5.0     | 5.0           | 30.0               |
|           | Sangat setuju       | 42        | 70.0    | 70.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>KEPUASAN KERJA</b> |         |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                       |         | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 |
| N                     | Valid   | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
|                       | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

| <b>Z1</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 16        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|           | Tidak setuju        | 3         | 5.0     | 5.0           | 31.7               |
|           | Kurang setuju       | 1         | 1.7     | 1.7           | 33.3               |
|           | Setuju              | 9         | 15.0    | 15.0          | 48.3               |
|           | Sangat setuju       | 31        | 51.7    | 51.7          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z2</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 12        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|           | Kurang setuju       | 2         | 3.3     | 3.3           | 23.3               |
|           | Setuju              | 5         | 8.3     | 8.3           | 31.7               |

|  |               |    |       |       |       |
|--|---------------|----|-------|-------|-------|
|  | Sangat setuju | 41 | 68.3  | 68.3  | 100.0 |
|  | Total         | 60 | 100.0 | 100.0 |       |

| <b>Z3</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 14        | 23.3    | 23.3          | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 2         | 3.3     | 3.3           | 26.7               |
|           | Setuju              | 5         | 8.3     | 8.3           | 35.0               |
|           | Sangat setuju       | 39        | 65.0    | 65.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z4</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 12        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|           | Tidak setuju        | 5         | 8.3     | 8.3           | 28.3               |
|           | Kurang setuju       | 1         | 1.7     | 1.7           | 30.0               |
|           | Setuju              | 9         | 15.0    | 15.0          | 45.0               |
|           | Sangat setuju       | 33        | 55.0    | 55.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z5</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 9         | 15.0    | 15.0          | 15.0               |
|           | Kurang setuju       | 2         | 3.3     | 3.3           | 18.3               |
|           | Setuju              | 23        | 38.3    | 38.3          | 56.7               |
|           | Sangat setuju       | 26        | 43.3    | 43.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z6</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 17        | 28.3    | 28.3          | 28.3               |
|           | Tidak setuju        | 1         | 1.7     | 1.7           | 30.0               |
|           | Kurang setuju       | 1         | 1.7     | 1.7           | 31.7               |
|           | Setuju              | 5         | 8.3     | 8.3           | 40.0               |
|           | Sangat setuju       | 36        | 60.0    | 60.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z7</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 12        | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|           | Tidak setuju        | 2         | 3.3     | 3.3           | 23.3               |
|           | Kurang setuju       | 1         | 1.7     | 1.7           | 25.0               |
|           | Setuju              | 10        | 16.7    | 16.7          | 41.7               |
|           | Sangat setuju       | 35        | 58.3    | 58.3          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Z8</b> |                     |           |         |               |                    |
|-----------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | Sangat tidak setuju | 11        | 18.3    | 18.3          | 18.3               |
|           | Tidak setuju        | 2         | 3.3     | 3.3           | 21.7               |
|           | Kurang setuju       | 4         | 6.7     | 6.7           | 28.3               |
|           | Setuju              | 4         | 6.7     | 6.7           | 35.0               |
|           | Sangat setuju       | 39        | 65.0    | 65.0          | 100.0              |
|           | Total               | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Jenis Kelamin</b> |           |           |         |               |                    |
|----------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                      |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                | Laki-laki | 34        | 56.7    | 56.7          | 56.7               |
|                      | Perempuan | 26        | 43.3    | 43.3          | 100.0              |
|                      | Total     | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

| <b>Pendidikan Terakhir</b> |              |           |         |               |                    |
|----------------------------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                            |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                      | SMA/SMK      | 33        | 55.0    | 55.0          | 55.0               |
|                            | Diploma      | 10        | 16.7    | 16.7          | 71.7               |
|                            | Sarjana      | 15        | 25.0    | 25.0          | 96.7               |
|                            | Pascasarjana | 2         | 3.3     | 3.3           | 100.0              |
|                            | Total        | 60        | 100.0   | 100.0         |                    |

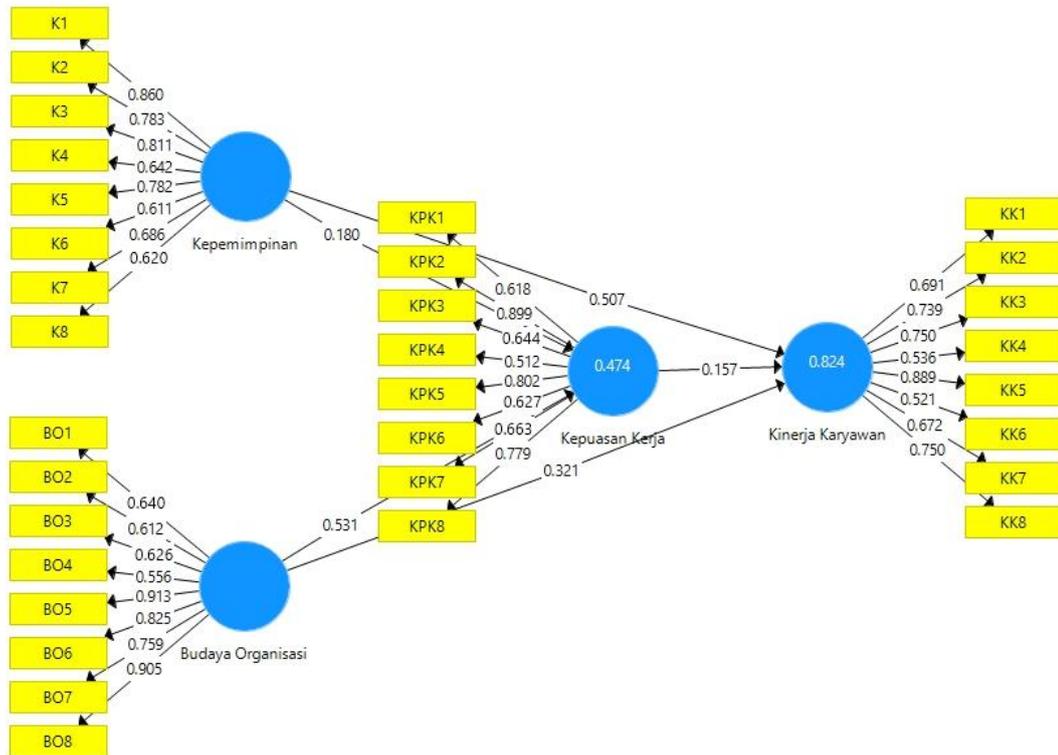
| <b>Lama Bekerja</b> |            |           |         |               |                    |
|---------------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                     |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid               | 1-5 Tahun  | 46        | 76.7    | 76.7          | 76.7               |
|                     | 6-10 Tahun | 11        | 18.3    | 18.3          | 95.0               |
|                     | > 10 Tahun | 3         | 5.0     | 5.0           | 100.0              |

|  |       |    |       |       |
|--|-------|----|-------|-------|
|  | Total | 60 | 100.0 | 100.0 |
|--|-------|----|-------|-------|

## Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

### Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

|     | Budaya Organisasi | Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan |
|-----|-------------------|--------------|----------------|------------------|
| BO1 | 0,640             |              |                |                  |
| BO2 | 0,612             |              |                |                  |
| BO3 | 0,626             |              |                |                  |
| BO4 | 0,556             |              |                |                  |
| BO5 | 0,913             |              |                |                  |
| BO6 | 0,825             |              |                |                  |
| BO7 | 0,759             |              |                |                  |
| BO8 | 0,905             |              |                |                  |
| K1  |                   | 0,860        |                |                  |
| K2  |                   | 0,783        |                |                  |
| K3  |                   | 0,811        |                |                  |
| K4  |                   | 0,642        |                |                  |
| K5  |                   | 0,782        |                |                  |
| K6  |                   | 0,611        |                |                  |
| K7  |                   | 0,686        |                |                  |
| K8  |                   | 0,620        |                |                  |
| KK1 |                   |              |                | 0,691            |
| KK2 |                   |              |                | 0,739            |
| KK3 |                   |              |                | 0,750            |

|      |  |  |       |       |
|------|--|--|-------|-------|
| KK4  |  |  |       | 0,536 |
| KK5  |  |  |       | 0,889 |
| KK6  |  |  |       | 0,521 |
| KK7  |  |  |       | 0,672 |
| KK8  |  |  |       | 0,750 |
| KPK1 |  |  | 0,618 |       |
| KPK2 |  |  | 0,899 |       |
| KPK3 |  |  | 0,644 |       |
| KPK4 |  |  | 0,512 |       |
| KPK5 |  |  | 0,802 |       |
| KPK6 |  |  | 0,627 |       |
| KPK7 |  |  | 0,663 |       |
| KPK8 |  |  | 0,779 |       |

### **Discriminant Validity**

|                   | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------|----------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0,544                            |
| Kepemimpinan      | 0,584                            |
| Kepuasan Kerja    | 0,521                            |
| Kinerja Karyawan  | 0,539                            |

### **Cronbach Alpha**

|                   | Cronbach's Alpha |
|-------------------|------------------|
| Budaya Organisasi | 0,754            |
| Kepemimpinan      | 0,794            |
| Kepuasan Kerja    | 0,731            |
| Kinerja Karyawan  | 0,849            |

### **Composite Reliability**

|                   | Composite Reliability |
|-------------------|-----------------------|
| Budaya Organisasi | 0,836                 |
| Kepemimpinan      | 0,858                 |
| Kepuasan Kerja    | 0,806                 |
| Kinerja Karyawan  | 0,884                 |

## **Analisis Model Struktural (Inner Model)**

### **R Square**

|                  | R Square | R Square Adjusted |
|------------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja   | 0,474    | 0,456             |
| Kinerja Karyawan | 0,824    | 0,814             |

### **F Square**

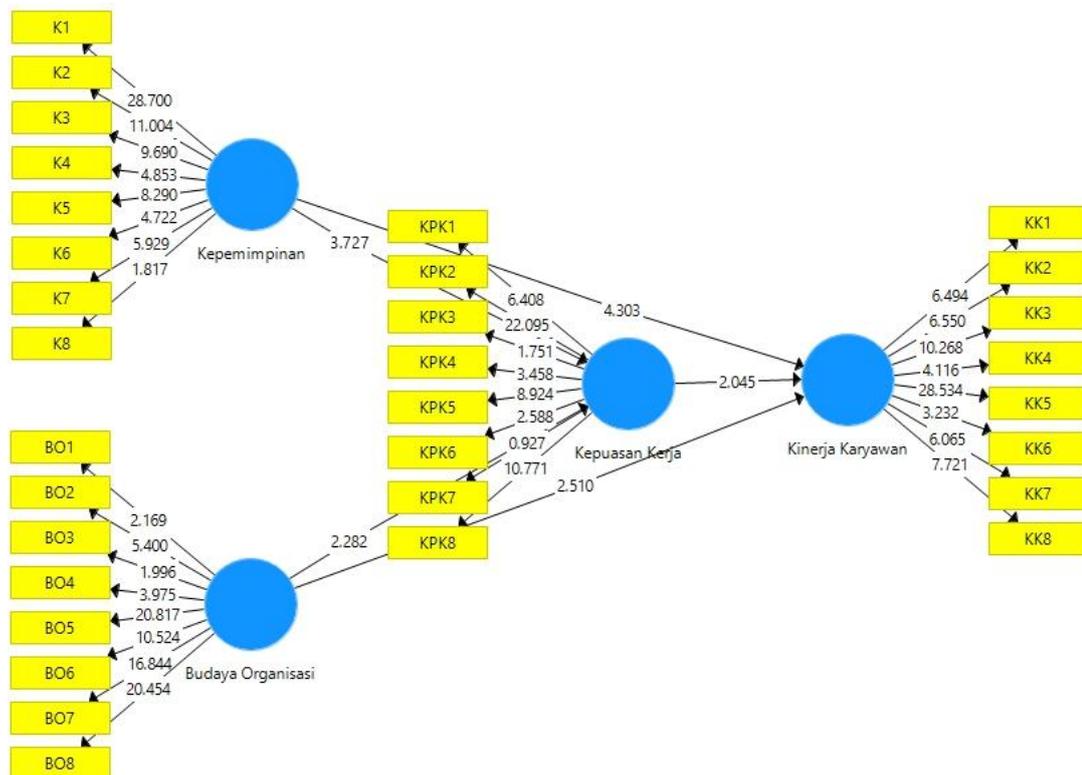
|                   | Budaya Organisasi | Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan |
|-------------------|-------------------|--------------|----------------|------------------|
| Budaya Organisasi |                   |              | 0,160          | 0,150            |
| Kepemimpinan      |                   |              | 0,018          | 0,427            |
| Kepuasan Kerja    |                   |              |                | 0,073            |
| Kinerja Karyawan  |                   |              |                |                  |

## Pengujian Hipotesis

### Direct Effects

|                                       | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja   | 0,531               | 0,584           | 0,233                      | 2,282                    | <b>0,023</b> |
| Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0,321               | 0,312           | 0,128                      | 2,510                    | <b>0,012</b> |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja        | 0,180               | 0,150           | 0,247                      | 3,727                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan      | 0,507               | 0,510           | 0,118                      | 4,303                    | <b>0,000</b> |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan    | 0,157               | 0,167           | 0,077                      | 2,045                    | <b>0,041</b> |

Gambar Direct Effect



### Specific Indirect Effects

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan | 0,183               | 0,095           | 0,058                      | 3,443                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan      | 0,128               | 0,029           | 0,044                      | 3,635                    | <b>0,000</b> |

### Total Effects

|                                       | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja   | 0,531               | 0,584           | 0,233                      | 2,282                    | <b>0,023</b> |
| Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan | 0,404               | 0,407           | 0,125                      | 3,219                    | <b>0,001</b> |
| Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja        | 0,180               | 0,150           | 0,247                      | 3,727                    | <b>0,000</b> |
| Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan      | 0,535               | 0,538           | 0,124                      | 4,325                    | <b>0,000</b> |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan    | 0,157               | 0,167           | 0,077                      | 2,045                    | <b>0,041</b> |

### Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden Kinerja Karyawan (Y)

| KK1 | KK2 | KK3 | KK4 | KK5 | KK6 | KK7 | KK8 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5   | 5   | 5   | 1   | 5   | 1   | 5   | 5   |
| 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 1   | 5   |
| 3   | 3   | 5   | 5   | 3   | 3   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 2   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 1   | 3   | 5   | 5   | 1   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 1   | 5   | 5   | 1   | 1   | 4   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   |
| 1   | 1   | 4   | 2   | 1   | 1   | 5   | 2   |
| 3   | 3   | 5   | 1   | 3   | 3   | 5   | 3   |
| 1   | 5   | 5   | 2   | 1   | 1   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 1   | 1   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 5   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 3   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 1   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   |
| 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 5   | 1   |
| 5   | 1   | 1   | 5   | 1   | 1   | 4   | 4   |
| 5   | 1   | 4   | 3   | 1   | 1   | 1   | 2   |
| 1   | 1   | 2   | 4   | 1   | 1   | 1   | 2   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 |

### Kepemimpinan (X1)

| K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 5  |
| 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  |
| 1  | 1  | 5  | 5  | 5  | 4  | 1  | 4  |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 1  |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 1  |
| 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 5  | 1  |
| 1  | 1  | 1  | 5  | 1  | 4  | 4  | 5  |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 1  |
| 1  | 5  | 1  | 5  | 1  | 5  | 5  | 1  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 |
| 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 |

### Budaya Organisasi (X2)

| BO1 | BO2 | BO3 | BO4 | BO5 | BO6 | BO7 | BO8 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   |
| 5   | 1   | 5   | 5   | 5   | 2   | 3   | 5   |
| 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 1   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 4   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 1   | 3   |
| 1   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 1   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   |
| 1   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 1   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 1   | 4   |
| 5   | 5   | 5   | 1   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 5   | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 5   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 5   | 1   | 5   | 1   | 2   | 5   | 1   | 2   |
| 1   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 4   | 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 5   |
| 4   | 5   | 1   | 1   | 2   | 2   | 5   | 2   |
| 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 1   | 5   |
| 4   | 1   | 1   | 3   | 4   | 4   | 1   | 4   |
| 5   | 1   | 3   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 5   | 2   | 1   | 5   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 5   | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| 2   | 5   | 5   | 5   | 1   | 1   | 5   | 1   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 4   | 1   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 5   | 1   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2 |
| 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 |

### Kepuasan Kerja (Z)

| KPK1 | KPK2 | KPK3 | KPK4 | KPK5 | KPK6 | KPK7 | KPK8 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 5    | 5    | 1    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    |
| 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 4    | 5    | 5    | 2    | 4    | 5    | 5    | 1    |
| 1    | 1    | 1    | 1    | 4    | 1    | 4    | 1    |
| 5    | 5    | 1    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    |
| 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    |
| 1    | 5    | 5    | 5    | 4    | 1    | 5    | 4    |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 1    | 4    |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 1    | 5    |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    |
| 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 1    | 1    | 5    |
| 2    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 1    | 5    |
| 1    | 1    | 5    | 4    | 4    | 5    | 1    | 5    |
| 1    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 1    | 5    |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 5    |
| 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    |
| 5    | 4    | 4    | 1    | 4    | 1    | 5    | 5    |
| 5    | 5    | 5    | 1    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 1    | 1    | 5    | 1    | 1    | 1    | 5    | 1    |
| 4    | 5    | 5    | 1    | 5    | 1    | 1    | 1    |
| 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 1    | 1    | 5    | 2    | 1    | 1    | 4    | 1    |
| 1    | 1    | 5    | 5    | 1    | 1    | 4    | 2    |
| 1    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 |
| 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 5 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 3 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |