

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA
DAN KINERJA KARYAWAN**

(Survei pada Karyawan PDAM Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana Fakultas Ilmu Administrasi pada
Universitas Brawijaya**

**Juan Fernandes
NIM.155030207111023**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2019**

MOTTO

“JANGAN PERNAH BERHENTI UNTUK BERBUAT BAIK”



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi,
Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada
Karyawan PDAM Kota Malang)

Disusun oleh : Juan Fernandes

NIM : 155030207111023

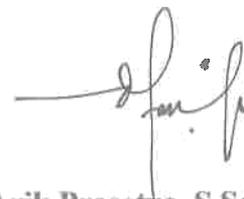
Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Sumber Daya Manusia

Malang, 3 Desember 2019

Dosen Pembimbing



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 30 Desember 2019

Jam : 08.00

Skripsi atas nama: Juan Fernandes

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D

NIP. 19760209 20064 1 001

Anggota,



Bambang Swasto S., Prof. Dr. ME

NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota,



Yudha Prakarsa, SAB, MAB

NIP. 198701272015041004





PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 3 Desember 2019



Juan Fernandes

155030207111023

RINGKASAN

Juan, 2019. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)

Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja, mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini sebanyak 77 karyawan dengan teknik sampling *propotional random sampling*. Teknk analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan alat bantu program WrapPLS 6.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan



SUMMARY

This study aims to determine the effect of Leadership on Organizational Culture, determine the effect of Leadership on Work Motivation, determine the effect of Leadership on Employee Performance, know the influence of Organizational Culture on Work Motivation, determine the effect of Organizational Culture on employee performance, know the effect of Work Motivation on Employee Performance.

This type of research used in this research is explanatory research with a quantitative approach. The sample in this study was 77 employees with a proportional random sampling technique. The data analysis technique used in this study is PLS (Partial Least Square) using the WrapPLS 6.0 program tool. The results of this study indicate that leadership has a significant effect on organizational culture, leadership has a significant effect on work motivation, leadership has no significant effect on employee performance, organizational culture has a significant effect on work motivation, organizational culture has a significant effect on employee performance, work motivation has a significant effect on performance the employee.

Keywords: *Leadership, Organizational Culture, Work Motivatio, and Employee Performance*



KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunia-nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa terimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada umatnya sampai akhir zaman, Aamiin. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Judul yang peneliti ajukan adalah **“Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PDAM Kota Malang)”**.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieq, M.AB selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua

Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

4. Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si., Ph.D selaku

Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk

membimbing, mengarahkan dan memberikan semangat

kepada peneliti dalam proses penyusunan skripsi.

5. Bapak Aritono, S.E selaku Pembimbing selama penelitian

di PDAM Kota Malang

6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi

khususnya Jurusan Administrasi Bisnis yang telah

memberikan pembekalan ilmu yang sangat bermanfaat baik

yang berkaitan langsung dengan penyusunan skripsi ini

maupun tidak.

7. Kedua Orang Tua, kakak, saudara peneliti yang selalu

memberikan dukungan baik materil maupun non-materil,

dan selalu mendoakan kelancaran peneliti dalam

menyelesaikan penelitian skripsi.

8. Prita Prabawati *another special person in my life*, orang

yang selalu mengingatkan peneliti untuk segera

menyelesaikan penelitian. Orang yang selalu memberikan

dukungan dan doa.

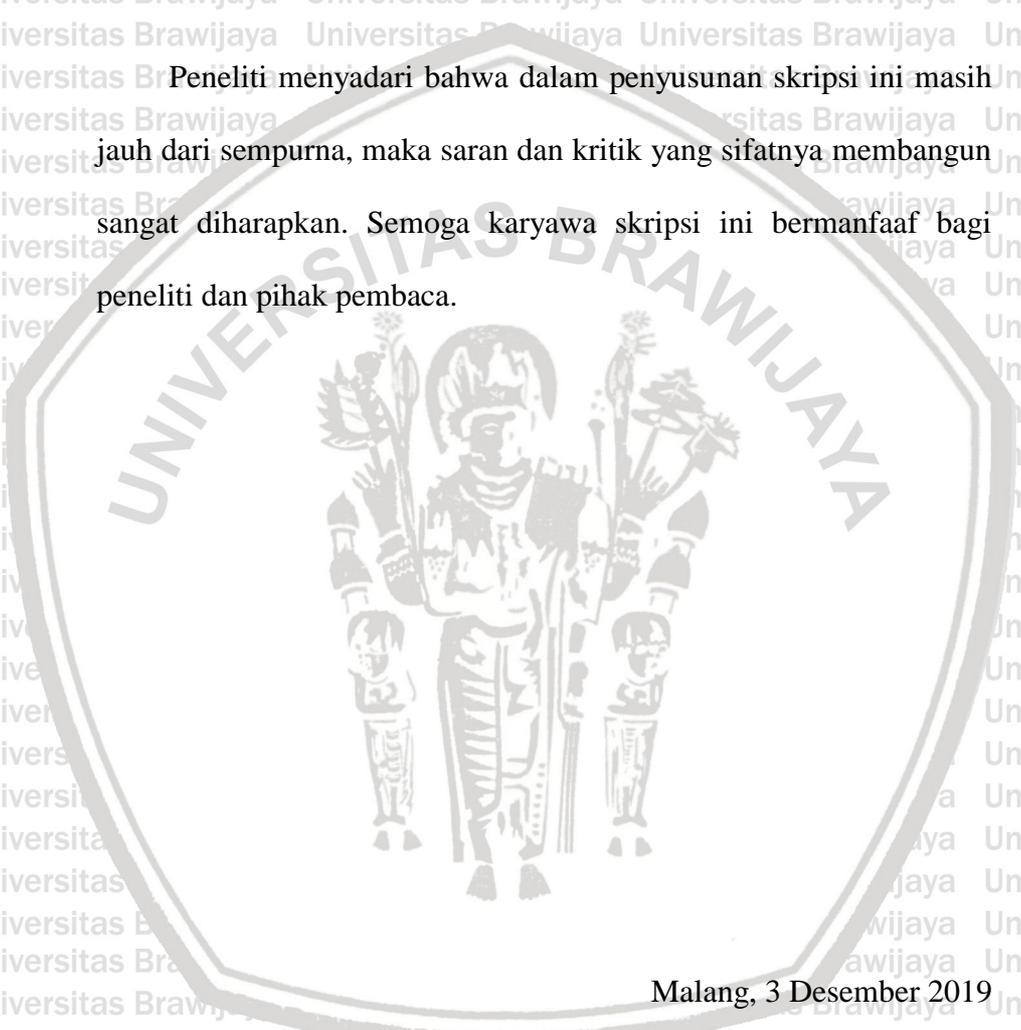
9. Sahabat diskusi peneliti, Eko, Rapli, Khasbie, Irkham,

Sandy dan Yusuf yang telah banyak membantu peneliti

dalam menyelesaikan peneliti.

10. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu atas dukungan dan bantuannya selama proses awal sampai akhir terselesaikannya skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, maka saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat bagi peneliti dan pihak pembaca.



Malang, 3 Desember 2019

Peneliti



DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Perumusan Masalah 6

C. Tujuan Penelitian 6

D. Kontribusi Peneliti 7

E. Sistematika Pembahasan 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris 9

B. Tinjauan Teoritis 27

 1. Kepemimpinan 27

 a. Pengertian Kepemimpinan 27

 b. Tipe-tipe Kepemimpinan 28

 c. Fungsi Kepemimpinan 30

 d. Teori-teori Kepemimpinan 34

 e. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan 42

 2. Budaya Organisasi 43

 a. Pengertian Budaya Organisasi 43

 b. Karakteristik Budaya Organisasi 44

 c. Fungsi Budaya Organisasi 45

 d. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi 45

 3. Motivasi Kerja 47

 a. Pengertian Motivasi Kerja 47

 b. Jenis-jenis Motivasi 48

 c. Tujuan Motivasi 49

 d. Teori Motivasi 49

 e. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja 52

 4. Kinerja Karyawan 53

 a. Pengertian Kinerja Karyawan 53

 b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan .. 54

 c. Indikator-indikator Kinerja Karyawan 56

C. Hubungan Antar Variabel

 1. Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi 58

 2. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja 60

 3. Hubungan kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan 61

 4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja 62

 5. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan... 64





6. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	66
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	
1. Model Konseptual	67
2. Model Hipotesis	67
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	70
B. Lokasi Penelitian.....	70
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran.....	71
1. Konsep.....	71
2. Variabel.....	72
3. Definisi Operasional Variabel.....	72
4. Skala Pengukuran.....	79
D. Populasi dan Sampel	80
1. Populasi	80
2. Sampel.....	82
E. Sumber Data.....	84
a. Primer.....	85
b. Sekunder.....	85
F. Teknik Pengumpulan Data.....	85
a. Kuesioner	85
b. Dokumentasi	86
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	86
1. Uji Validitas	86
2. Uji Reliabilitas	87
H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	88
1. Uji Validitas	88
2. Uji Reliabilitas	91
I. Metode Analisis Data.....	92
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	92
2. Analisis Statistik Inferensial	92
3. Analisis Data dengan Pendekatan PLS	93
4. Pengujian Hipotesis.....	94
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	101
A. Gambaran Umum PDAM Kota Malang	101
1. Sejarah Umum PDAM Kota Malang	101
2. Visi, Motto dan Misi PDAM Kota Malang.....	103
3. Struktur Organisasi.....	104
B. Gambaran Umum Responden	106

1.	Gambaran Responden berdasarkan jenis kelamin.....	106
2.	Profil Responden berdasarkan Usia	106
3.	Profil Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	107
C. Analisis Data		107
1.	Analisis Statistik Deskriptif	107
2.	Analisis Statistik Inferensial	140
a.	Evaluasi Model Pengukuran	140
b.	Evaluasi Model Struktural	154
D. Pembahasan.....		166
1.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi	166
2.	Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja	166
3.	Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja	168
4.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	169
5.	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	171
6.	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	172
7.	Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi	173
8.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi	174
9.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	175
10.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi melalui motivasi kerja	175
11.	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja	176

BAB V PENUTUP **178**

A.	Kesimpulan	178
B.	Saran.....	180

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Operasional PDAM Kota Malang 2015-2017.....	5
Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3. 1 Variabel, Indikator, dan Item Penilaian Skala Pengukuran.....	75
Tabel 3. 2 Skala pengukuran Variabel Penelitian.....	80
Tabel 3. 3 Data Jumlah Karyawan PDAM Kota Malang.....	81
Tabel 3. 4 Kerangka Tabel.....	83
Tabel 3.5 Uji Validitas.....	88
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas.....	91
Tabel 3. 7 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS.....	96
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	106
Tabel 4.2 Distribusi Responden berdasarkan Usia.....	107
Tabel 4.3 Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	107
Tabel 4.4 Distribusi Responden berdasarkan Masa Kerja.....	108
Tabel 4.5 Interpretasi Rata-rat Jawaban Responden.....	109
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	110
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	115
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	124
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	130
Tabel 4.10 Hasil Uji Formatif.....	140
Tabel 4.11 Hasil Uji Reflektif.....	141
Tabel 4.12 Nilai AVE.....	143
Tabel 4.13 Nilai <i>Cross Loading</i>	144
Tabel 4.14 <i>Cronbach's Alpha</i>	145
Tabel 4.15 Nilai Loading Faktor Variabel Kepemimpinan.....	146



Tabel 4.16 Nilai Loading Faktor Variabel Budaya Organisasi	148
Tabel 4.17 Nilai Loading Faktor Variabel Motivasi Kerja	150
Tabel 4.18 Nilai Loading Faktor Variabel Kinerja Karyawan	152
Tabel 4.19 R2 dan Q2 Model Struktural	154
Tabel 4.20 Uji Hipotesis Langsung	156
Tabel 4.21 Uji Hipotesis Tidak Langsung	158
Tabel 4.22 Konversi Diagram Jalur dalam Model Struktural	161
Tabel 4.23 Pengaruh Dominan	164



DAFTAR GAMBAR

1. Fungsi-fungsi Kepemimpinan	33
2. Model Konseptual.....	67
3. Model Hipotesis.....	68
4. Struktur Organisasi PDAM Kota Malang	106
5. Diagram Jalur	136



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Kuesioner Penelitian..... 186

Lampiran 1.2 Surat Persetujuan Penelitian..... 193

Lampiran 1.3 Tabel Jawaban Responden 194

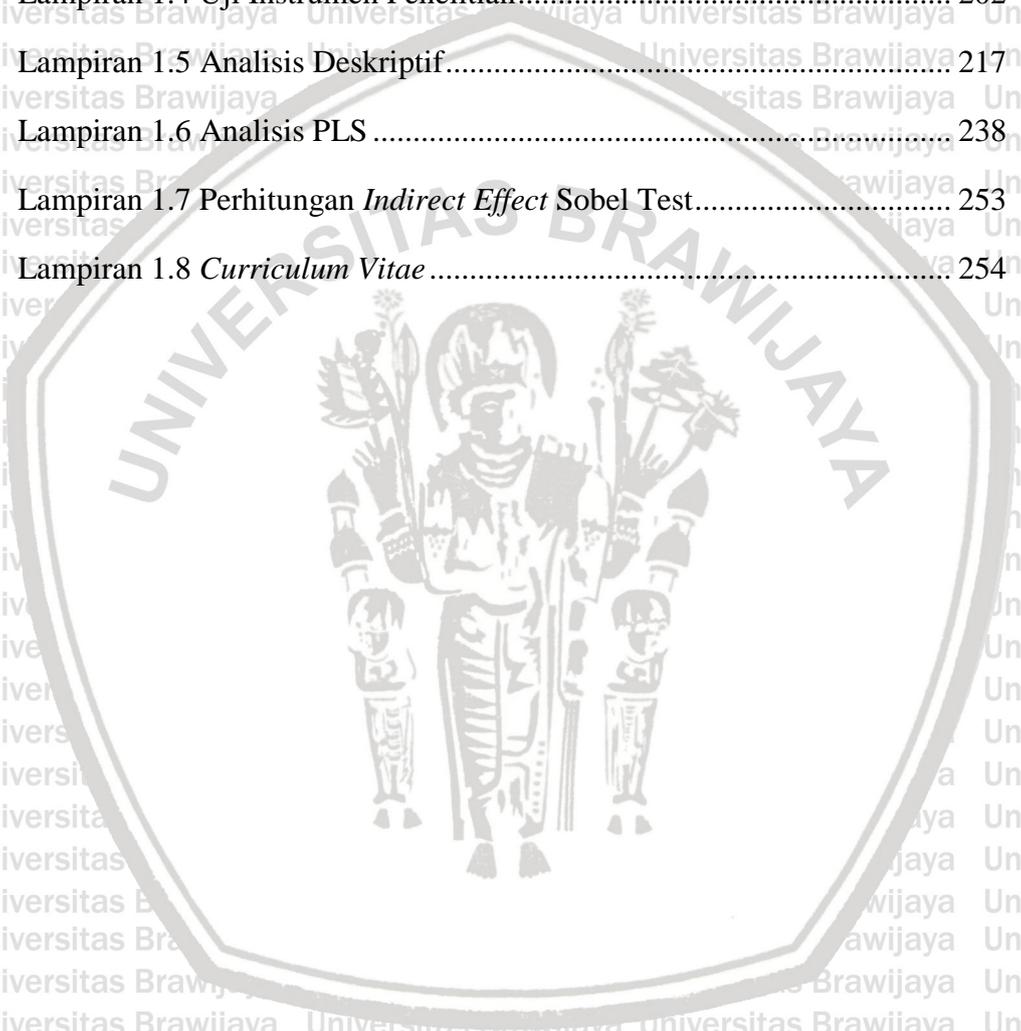
Lampiran 1.4 Uji Instrumen Penelitian..... 202

Lampiran 1.5 Analisis Deskriptif..... 217

Lampiran 1.6 Analisis PLS 238

Lampiran 1.7 Perhitungan *Indirect Effect* Sobel Test..... 253

Lampiran 1.8 *Curriculum Vitae* 254



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi dan sudah memasuki era 4.0 atau revolusi industri yang tengah dicanangkan oleh pemerintah, namun era tersebut tidak terlepas dari pentingnya sumber daya manusia baik untuk mengoperasikan teknologi ataupun membentuk sistem yang lebih efisien untuk bekerja. Inti dari sumber daya manusia adalah kinerja yang diberikan untuk perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Pengertian Kinerja sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya Mangkunegara (2013:67).

Menurut Sedarmayanti (2009:54), kinerja pegawai yang meningkat dapat dilihat dari peningkatan prestasi atas keberhasilan organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Tentunya untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan usaha kerja keras dari karyawan secara maksimal, untuk memaksimalkan kinerja karyawan salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan yang diperuntukan untuk menjaga stabilitas dan daya saing organisasi di *era* globalisasi ini.

Peningkatan kinerja merupakan tantangan tersendiri bagi pimpinan, dikarenakan keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan dan keberlangsungan perusahaan bergantung bagaimana kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Terdapat banyak faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Kasmir (2016:183-189) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Menurut Veitzhal Rivai (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Penelitian tentang kepemimpinan pernah dilakukan oleh Guterres *et al* (2014), Maramis (2013) dan Potu (2013) yang menyatakan jika kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan diantaranya memberikan kenyamanan dalam bekerja, jaminan keselamatan bekerja, memberikan fasilitas bekerja dengan baik dan mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi pernah dilakukan oleh Guterres *et al* (2014) dan Surachman (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan

dituntut untuk memberikan pekerjaan yang baik dan maksimal untuk perusahaan agar tercapainya tujuan dan untuk meningkatkan kinerja yang maksimal pimpinan dapat memberikan motivasi sebagai dorongan awal karyawan dalam bekerja. Menurut Hasibuan (2013:141) menyatakan bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Penelitian mengenai motivasi kerja pernah dilakukan oleh Tampi *et al* (2015) dan Potu (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun Suwati (2013) dan Maramis (2013) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pendapatan bersih PDAM Kota Malang dari tahun 2015 sampai dengan 2017, Tabel 1.1 Pendapatan bersih PDAM Kota Malang:

Tabel 1.1 Pendapatan PDAM Kota Malang

Nomor	2015	2016	2017
1	20 Miliar	21 Miliar	36 Miliar

Sumber: Radarmalang.id

PDAM sendiri kerap kali mendapat keluhan dari masyarakat Malang terkait berbagai permasalahan, tentunya mengecewakan masyarakat atau pelanggan. Sehingga dapat menjadi koreksi atas kinerja pelayanan karyawan, antara lain: *Pertama*, 19 Januari 2019, Suryamalang.com. Sejumlah daerah krisis air yang diakibatkan turunnya debit air pada Tandon Buring Atas. *Kedua*, 23 Januari 2019, Suryamalang.com. Terdapat pipa pecah Tandon Buring yang mengakibatkan beberapa daerah kembali mengalami krisis air

bersih. *Ketiga*, 27 Februari 2019, Suryamalang.com. Air mampet selama empat hari di beberapa daerah Dinoyo dan Tlogomas yang mengakibatkan banyak warga tidak mandi dan beberapa dari masyarakat memilih untuk mengungsi ke kerabatnya dan bantuan air tangki dari PDAM sering terlambat dan lama. Maka dari itu berbanding terbalik besarnya pendapatan bersih dengan pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kota Malang.

Keberadaan PDAM Kota Malang sendiri mempunyai peran yang sangat krusial dalam menyediakan air bersih bagi warga malang kota, apabila tidak bisa memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat. Maka masyarakat dapat menuntut ketidakpuasan dalam pelayanan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mengenai pelayanan sektor publik. Maka dari itu pelayanan kepada masyarakat harus cepat dan tanggap apabila terjadi pipa bocor atau kerusakan dan tidak memungkinkan untuk mendistribusikan air.

Salah satu cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif di bidang sumber daya manusia Bangun (2012). Keberhasilan manajemen dalam kegiatan operasional perusahaan dapat diukur dari hasil operasional perusahaan yang disebut dengan kinerja perusahaan dengan adanya peningkatan jumlah penduduk yang ada di Kota Malang pihak PDAM harus berani mengambil tindakan strategi dalam mengatasi kekurangan produksi air, karena apabila peningkatan jumlah penduduk tidak di ikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan kemungkinan

yang akan terjadi adalah penurunan Kinerja PDAM dimata masyarakat yang mengakibatkan tingkat kepuasan menurun.

Segi manajemen yang perlu ditingkatkan antara lain adalah sistem pelayanan yang digunakan, karena sistem pelayanan merupakan hal yang sangat penting karena berhubungan dengan konsumen, terlebih lagi dengan adanya implementasi Undang-Undang No.25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang memungkinkan konsumen melayangkan gugatan atau tuntutan atas ketidakpuasan pelayanan yang diberikan oleh PDAM. Apabila sistem pelayanan memenuhi kreteria yang diinginkan konsumen maka sudah tentu menjadikan perusahaan lebih tangguh dari segi kinerja dan pelayanan.

Tabel 1.2 Kinerja Operasional PDAM Kota Malang 2015-2017

C. OPERASI						
1. Efisiensi Produksi	81,55%	4	80,58%	4	68,76%	2
2. Tingkat Kehilangan air	12,17%	5	20,20%	5	22,28%	5
3. Jam Operasi Layanan / hari	24	5	24	5	24	5
4. Tekanan Sambungan Pelanggan	62,30%	4	61,21%	4	89,77%	5
5. Penggantian Meter Air	12,76%	3	12,74%	3	0,53%	1

Sumber: BPPSPAM

Seperti data diatas pada tahun 2015 – 2017 mengalami penurunan dalam segi efisiensi produksi, tingkat kehilangan air sehingga terdapat penurunan kinerja dalam bidang operasional di lapangan yang berakibat pada kinerja perusahaan.

Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2011:260) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat masalah mengenai

masih kurang optimal dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut masih belum memberikan kepuasan bagi perusahaan yang menginginkan kinerja karyawannya dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang optimal. Perusahaan memerlukan usaha-usaha yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PDAM Kota Malang)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dapat diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi.
2. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
3. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kinerja
5. Untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi pada penelitian selanjutnya terutama dalam bidang sumber daya manusia untuk menambah pengetahuan mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan bertujuan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai isi keseluruhan dari penelitian. Sistematika pembahasan disusun oleh peneliti skripsi dalam lima pokok bahasan, yang disusun sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan menunjukkan latar belakang yang merupakan alasan mengapa melakukan penelitian ini, perumusan masalah untuk merumuskan masalah yang akan diteliti, tujuan pembahasan yang menunjukkan tujuan penelitian, kontribusi penelitian yang menunjukkan apa dan siapa pihak yang mendapatkan kontribusi dari penelitian ini, serta sistematika penulisan yang menunjukkan susunan pada penelitian

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang tinjauan empiris yang menjelaskan tentang penelitian terdahulu dan tinjauan teoritis yang menjelaskan tentang teori-teori yang mendukung penelitian serta konsep dan hipotesis

BAB III : METODE PENELITIAN

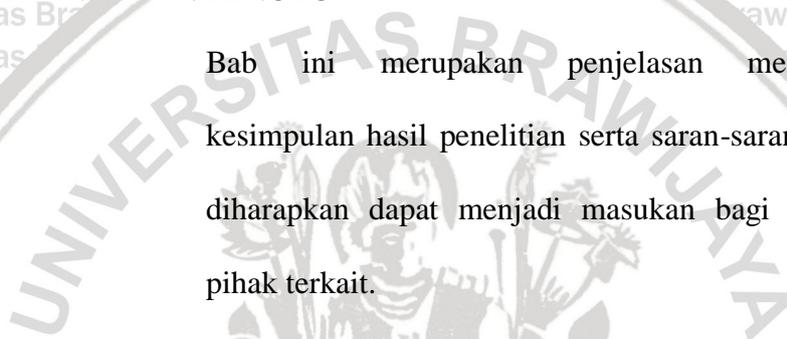
Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep dan variable, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, hasil dari proses penelitian, pengolahan data penelitian, dan mengemukakan pembahasan mengenai hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan penjelasan mengenai kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak-pihak terkait.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa hasil penelitian terdahulu yang akan digunakan untuk menambah referensi dan wawasan mengenai judul yang diambil oleh peneliti ini yaitu yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:

1. Wahyuni (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)”:
 - a. Jumlah responden yang digunakan adalah 96 orang pegawai.
 - b. Variable bebasnya yaitu Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), variable terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y), dan variable interveningnya adalah Motivasi Kerja (Z).
 - c. Analisis data yang diperoleh adalah hasil Nilai thitung 3,103 lebih besar dari ttabel 1,985 dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,985 dan memiliki koefisien mediasi 0,135 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi. Dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh mediasi pada penelitian ini positif dan signifikan. Terlihat bahwa nilai koefisien

d. pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung secara signifikan berarti Motivasi Kerja dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan itu lemah. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan.

e. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai thitung sebesar 6,476 yang lebih besar dari ttabel sebesar 1,985 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan.

Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai thitung sebesar 7,341 yang lebih besar dari ttabel sebesar 1,985 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05.

3. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi

linear sederhana yang memiliki thitung sebesar 5,493 yang lebih besar dari ttabel sebesar 1,985 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. 4. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Adanya pengaruh mediasi yang lemah disini dapat ditunjukkan dengan adanya pengaruh tidak langsung sebesar 0,135 yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 0,465. Selain itu, dari nilai t hitung 3,103 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,985. 5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Pengaruh mediasi ini lemah dilihat dari pengaruh tidak langsung sebesar 0,251 yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 0,944. Selain itu, dari nilai thitung 0,917 lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,985.

2. Guterres (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kepresidenan Timor Leste)

a. Jumlah responden yang digunakan adalah 66 orang pegawai.

b. Variabel bebasnya yaitu Kepemimpinan (X1) dan variabel terikatnya Budaya organisasi (Y1), Motivasi kerja (Y2) dan Kinerja pegawai (Y3).

- c. analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja dapat dilihat pada *Standardized Coefficient* menunjukkan koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,453 dengan tingkat signifikansi uji t (sig) sebesar 0,000. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan pada budaya organisasi sebesar 45,3 persen. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik pula budaya organisasi pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Sebaliknya semakin kurang baiknya kepemimpinan yang dimiliki organisasi maka semakin menurunnya kinerja kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi.
- d. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik penerapan budaya organisasi pada kantor kepresidenan Republik Demokratik Timor Leste (RDTL) Bagian Administrasi.

3. Trang (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)”.

- a. Jumlah responden yang digunakan adalah 92 orang.

b. Variable bebasnya adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan variable terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y).

c. Dari analisis data yang diperoleh bahwa dengan uji dengan uji F dengan hasil sebesar 29,451 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Khasanah *et al* (2016) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan (studi pada karyawan Bagian Produksi PT. New March Semarang)

a. Jumlah responden yang digunakan adalah 60 orang.

b. Variable bebasnya adalah Kepemimpinan (X1), Disiplin kerja (X2), Komunikasi (X3) dan variable terikatnya adalah Motivasi kerja (Y1).

c. Pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja, yang dapat dilihat dari hasil uji - t sebesar 2,289 dengan sig $0,026 < \alpha = 0,05$. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa setiap ada pelaksanaan kepemimpinan yang lebih baik maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. New March Semarang.

d. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah Secara simultan, kepemimpinan, disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

5. Leksi *et al* (2018) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan (studi pada PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daop IX Jember)

a. Jumlah responden 118 Orang

b. Variable bebasnya adalah Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan variable terikatnya adalah Kepuasan kerja (Y1), Disiplin kerja (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3).

c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember terbukti secara nyata. Hasil ini didukung oleh persepsi responden yang

menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang variabel motivasi kerja pada indikator pengakuan atas kinerja sebanyak 40,8%.

d. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember; (2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember; (3) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember; (4) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember; (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember; dan (6) Disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.

6. Ningsih (2016) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan (studi pada karyawan PDAM Madiun).

a. Jumlah responden 28 orang karyawan

b. Variable bebasnya adalah Kepemimpinan (X1), variable terikatnya adalah Motivasi kerja (Y1).

c. Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PDAM Kota Madiun. Terbukti dari hasil analisis regresi yaitu $Y = 8,201 + 1.802X$. Artinya ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun.

d. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan PDAM Madiun dengan presentasi 21 orang karyawan (75%) setuju bahwasannya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi dan 7 orang (25%) menyatakan tidak setuju.

7. Sitio *et al* (2015) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh karakteristik pekerjaan, Budaya organisasi dan Kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap Kinerja melalui Perilaku bekerja karyawan (Studi pada PTPN XII Surabaya).

a. Jumlah responden adalah 90 orang

b. Variable bebasnya adalah Karakteristik Pekerjaan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X3), variable terikatnya adalah Kinerja (Y1) dan Variabel Interveningnya Perilaku Bekerja (Z1)

c. Hasil penelitian mengenai pengaruh Variabel Budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) Berdasarkan Analisis data dapat dilihat

untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,289 dengan p -value sebesar 0,001. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

d. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang positif dari setiap variabel yang diujikan.

8. Sutopo (2018) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri).

- a. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 56 Orang karyawan.
- b. Variabel bebasnya ialah Motivasi (X1), Stres Kerja (X2) dan Variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y1).
- c. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan pengaruh positif untuk variabel motivasi dan negatif untuk stres kerja. Hasil uji t menunjukkan terdapat pengaruh secara parsial antara motivasi dan stres kerja terhadap kinerja sedangkan data uji F menunjukkan adanya pengaruh secara simultan variabel dependen terhadap independen.

d. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh secara parsial antara motivasi dan stress kerja terhadap kinerja, sedangkan menurut hasil dari persamaan regresi jika motivasi semakin baik

maka kinerja karyawan semakin meningkat. Apabila stres kerja meningkat maka kinerja karyawan semakin menurun.

9. Syaiful *et al* (2016) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Mutasi,

Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap

Motivasi kerja dan Kinerja pegawai (Studi pada Pelayanan Kekayaan

Negara dan Lelang di Wilayah Provinsi Jawa Timur)

a. Jumlah responden penelitian ini berjumlah 176 Orang

b. Variabel bebas dari penelitian ini adalah Mutasi (X1), Budaya

Organisasi (X2), Kepemimpinan Transformasional (X3) dan

Variabel terikatnya adalah Motivasi (Y1) dan Kinerja Pegawai

(Y2)

c. Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling*

(SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja, namun kepemimpinan

transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi

kerja. Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,

budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai, namun kepemimpinan transformasional tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Kesimpulan dari penelitian ini ialah bahwa hamper setiap variabel

berpengaruh signifikan satu dengan yang lainnya, namun hanya

variabel gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh signifikan

kepada variabel motivasi dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berarti tidak dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

10. Yudho *et al* (2018) dalam penelitian ini mengenai Pengaruh

Kepercayaan pada Pimpinan, Mutasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember)

- a. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 150 Orang Pegawai
- b. Variabel bebas dari penelitian ini adalah Kepercayaan pada pimpinan (X1), Mutasi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Variabel terikatnya adalah Motivasi (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2).
- c. Analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan, mutasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; mutasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, kepercayaan terhadap pimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
- d. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, yaitu : (a) Kepercayaan terhadap pimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan tranformasional yang dilakukan tidak dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai; (b) Mutasi kerja berpengaruh terhadap signifikan motivasi kerja.

Mutasi yang dilakukan dengan baik maka motivasi kerja pegawai semakin meningkat; (c) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai; (d) Kepercayaan terhadap pimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepercayaan terhadap pimpinan yang diterapkan tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai; (e) Mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Apabila mutasi kerja dilakukan sesuai prosedur maka kinerja juga akan meningkat; (f) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja; (g) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jika motivasi kerja semakin tinggi maka kinerja juga akan meningkat.

Berikut disajikan tabel perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian saat ini

Penelitian	Tahun	Judul	Variable	Jenis penelitian
Wahyuni	2015	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sektor Publik dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) Kinerja Karyawan (Y1)	Kausal Komparatif. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kota Tasikmalaya dengan sampel sebanyak 96 orang responden
Trang	2013	Gaya	Kinerja	<i>Eksplanatory Sebab</i>

Penelitian	Tahun	Judul	Variable	Jenis penelitian
		Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan.	Karyawan (Y)	<i>akibat</i> . Penelitian ini dilakukan pada perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara dengan sampel sebanyak 92 orang responden.
Gutierrez <i>et al</i>	2014	Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai	Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (Y1) dan Motivasi Kerja (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3)	Jenis penelitian dengan metode sensus dan sebaran kuesioner untuk mendapatkan informasi dengan jumlah responden 66 orang.
Khasanah <i>et al</i>	2016	Pengaruh kepemimpinan disiplin kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja karyawan	Kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2) dan komunikasi (X3) Motivasi kerja (Y)	Jenis penelitian penjelasan (<i>Explanatory research</i>). Penelitian ini dilakukan pada Karyawan Bagian Produksi PT. New March Semarang dengan jumlah responden 60 orang.
Leksi <i>et al</i>	2018	Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan	Motivasi kerja (X1) dan Lingkungan kerja (X2) Kepuasan kerja (Y1), Disiplin kerja (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3)	Jenis penelitian eksplanatori (<i>Explanatory research</i>) di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember dengan jumlah responden 118 orang.
Ningsih	2016	Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan	Kepemimpinan (X1) Motivasi kerja (Y1)	Jenis penelitian yang digunakan deskriptif kuantitatif pada PDAM Madiun dengan responden 28 orang

Penelitian	Tahun	Judul	Variable	Jenis penelitian
Sitio <i>et al</i>	2015	Pengaruh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan kuelitas interaksi atasan dan bawahan terhadap kinerja melalui perilaku bekerja karyawan	Karakteristik pekerjaan (X1), budaya organisasi (X2) dan interaksi atasan dan bawahan (X3) Kinerja (Y1) dan Perilaku bekerja (Z1)	Jenis penelitian yang digunakan penelitian penjelasan (<i>Explanatory research</i>) pada PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya dengan jumlah responden 90 orang karyawan.
Sutopo	2018	Pengaruh motivasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan	Motivasi (X1) dan stress kerja (X2) Kinerja karyawan (Y1)	Jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif dan statistic pada Kantor Pos Indonesia Cabang Wonogiri dengan jumlah responden 56 orang karyawan
Syaiful <i>et al</i>	2016	Pengaruh mutasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai	Mutasi (X1), budaya organisasi (X2) dan kepemimpinan transformasional (X3) Motivasi kerja (Y1) dan kinerja pegawai (Y2)	Jenis penelitian penjelasan (<i>Explanatory research</i>) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang di Wilayah Provinsi Jawa Timur dengan responden 176 orang karyawan.
Yudho <i>et al</i>	2018	Pengaruh kepercayaan pada pimpinan, mutasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai	Kepercayaan pada pimpinan (X1), mutasi (X2) dan budaya organisasi	Jenis penelitian penjelasan (<i>Explanatory research</i>) pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dengan jumlah responden 150 orang

Penelitian	Tahun	Judul	Variable	Jenis penelitian
			(X3) Motivasi kerja (Y1) dan kinerja pegawai (Y2)	karyawan.
Penelitian Sekarang	2019	Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (Y1) dan Motivasi Kerja (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3)	<i>Explanatory</i> dengan pendekatan Kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang dengan sebanyak 77 orang responden.

Sumber: Diolah penulis (2019)

B. Tinjauan Teoritis

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum Northouse (2003) dalam Amirullah (2015:2) pengertian tersebut dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukurangan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi Dubrin (2001) dalam Amirullah (2015:2):

Beberapa pendapat tentang kepemimpinan dari beberapa ahli juga dapat digunakan untuk memahami dan meneliti

kepemimpinan dapat dikemukakan bahwa pada dasarnya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Aktifitas mempengaruhi orang-orang supaya mau bekerja sama guna mencapai tujuan (Ordway Tead).
- 2) Kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai kekuasaan yang bersifat formal/jabatan yang dimiliki.
- 3) Usaha mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu (Franklin S. Haiman)
- 4) Seni untuk membujuk bawahan guna menyelesaikan pekerjaan dengan keyakinan bahwa apa yang dilakukan akan bermanfaat bagi organisasi maupun bagi diri sendiri (H. Koontz dan C. Donnell).
- 5) Individu yang “*make things happen*” ia adalah “yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri” (Drucker)

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya

b. Tipe-tipe Kepemimpinan

Djarmiko (2002) dalam Ardana (2009:97) menyatakan bahwa pemimpin pada dasarnya dapat dikategorikan menjadi lima tipe, yaitu:

a. Tipe Otokratik

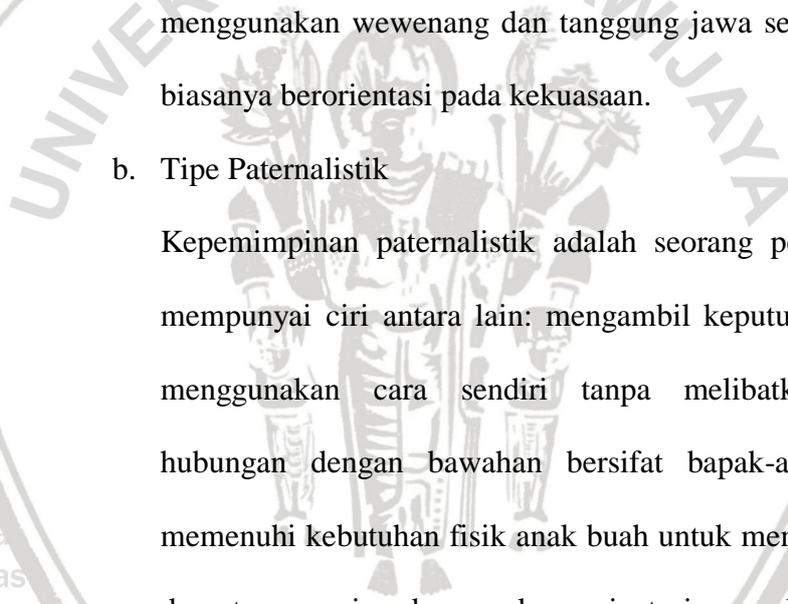
Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri antara lain: mengambil keputusan sendiri, memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya sendiri, bawahan melakukan apa yang diperintahkan, menggunakan wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya, dan biasanya berorientasi pada kekuasaan.

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri antara lain: mengambil keputusan cenderung menggunakan cara sendiri tanpa melibatkan bawahan, hubungan dengan bawahan bersifat bapak-anak, berusaha memenuhi kebutuhan fisik anak buah untuk mencuri perhatian dan tanggungjawab mereka, orientasinya adalah menjaga hubungan yang baik dengan anak buah.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik dengan ciri yang menonjol di antaranya: memelihara hubungan dengan bawahan agar pelaksanaan tugas dapat terselenggara dengan baik sekaligus



memberi kesan bahwa hubungan tersebut berbasis pada relasionalitas

d. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire dengan ciri: menghindari penumpukan kekuasaan dengan jalan mendelegasikan kepada bawahan, tergantung pada kelompok dalam menentukan tujuan dan penyelesaian masalah, efektif bila di lingkungan profesional yang bermotivasi tinggi.

e. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik dengan ciri antara lain: membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas, memakai pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan, namun tanggung jawab tetap pada pimpinan.

c. Fungsi Kepemimpinan

Salah satu kriteria dalam menilai efektifitas kepemimpinan adalah kemampuan-nya dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Siagian (1999) dalam Amirullah (2015:167)

mengemukakan, terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1. Fungsi Penentu Arah

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, atau pun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan tersebut terbagi menjadi tiga bagian, tujuan berjangka pendek, menengah dan panjang.

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin mengelola organisasi tersebut secara efektif dalam menentukan tujuan atau arah organisasi tersebut sesuai dengan kemampuan sumber daya organisasi tersebut.

2. Fungsi Sebagai Juru Bicara

Fungsi ini merupakan diperuntukan agar pemimpin dapat berkomunikasi secara efektif dengan organisasi internal dan eksternal, karena perlu disadari bahwa organisasi tidak bisa berdiri sendiri melainkan membutuhkan organisasi lain untuk saling menopang atau mempengaruhi. Adapun sasaran atau cara untuk memelihara hubungan dengan pihak yang terkait:

- a) Memiliki persepsi yang tepat tentang citra organisasi yang bersangkutan.
- b) Memahami berbagai kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya.

c) Menghindari munculnya salah pengertian tentang arah yang hendak dicapai oleh organisasi.

d) Memberikan dukungan kepada organisasi.

e) Fungsi Sebagai Komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penrima pesan). Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

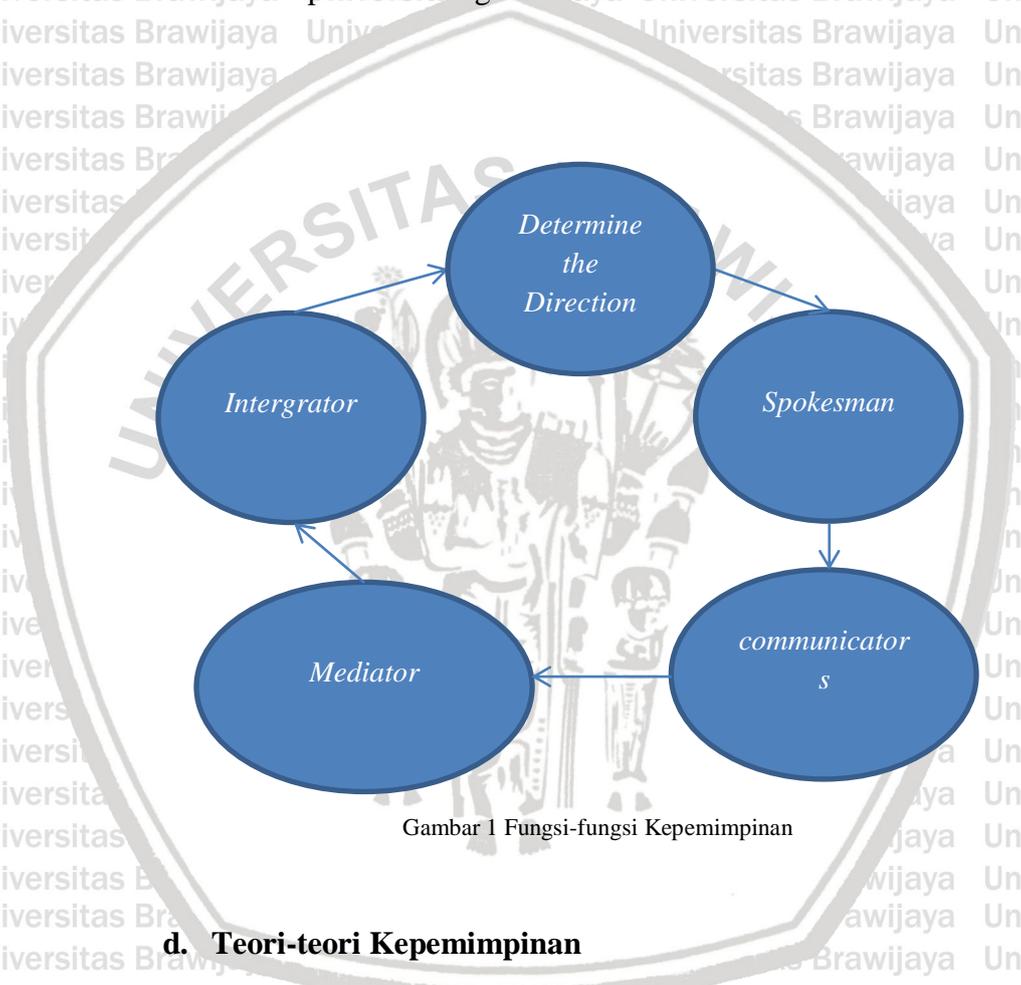
a. Fungsi Sebagai Mediator

Konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari dan pasti akan terjadi, baik dari internal maupun dari eksternal organisasi, maka dari itu perlu adanya kecapakan dari seorang pemimpin untuk melakukan mediator agar dapat meredam gejolak atau bahkan mencegah terjadinya konflik-konflik yang akan datang.

b. Fungsi Sebagai Integrator

Dalam pembagian tugas, system alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi dalam pengetahuan dan wawasan mengenai tugas pokok tersebut akan

menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan terkotak-kotak. Oleh karenanya, diperlukan adanya sosok yang berintegritas. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hierarki kepemimpinan, maka semakin penting pula makna peranan orang tersebut.



Gambar 1 Fungsi-fungsi Kepemimpinan

d. Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan mencoba untuk menerangkan tentang factor-faktor yang terdapat didalam kepemimpinan yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaannya. Berikut adalah beberapa teorikepemimpinan menurut para ahli.



Dalam Rivai (2017:7) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu :

1. Teori Sifat

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. Inteligensia

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- a) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.
- b) Memiliki daya ingat yang kuat.
- c) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
- d) Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
- e) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- f) Mampu beadaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
- g) Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
- h) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.
- c. Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan

kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Suprayetno dan Brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Peranan yang bersifat interpersonal. Maksudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- b. Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c. Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Terry yang dialih bahasakan oleh kartini (2008:51), mengemukakan ada 8 teori kepemimpinan.

1) Teori Autokratik (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan berdasarkan atas perintah, pemaksaan dan tindakan yang dilakukan dalam hubungan antar pemimpin dengan pihak bawahan.

2) Teori Psikologi (*The Psychologic Theory*)

Kepemimpinan mengembangkan sistem motivasi terbaik terhadap bawahan, kepemimpinan sangat memperhatikan hal-hal seperti pengakuan, kepastian emosional, kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhan.

3) Teori Sosiologi (*The Sociologic Theory*)

Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

4) Teori Suportif (*The Supprtive Theory*)

Pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan setiap bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan keahliannya.

5) Teori Laizes Faire (*The Laizes Faire Theory*)

Seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

6) Teori Perilaku Pribadi (*The Personal Behaviour Theory*)

Seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan yang identik dalam setiap situasi yang dihadapinya.

7) Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Pemimpin menggunakan sifat-sifatnya untuk menerangkan dan merasakan kesuksesannya dalam memimpin, seperti : intelegensia, inisiatif, percaya diri, persuasif dan lain-lain.

8) Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Teori ini menerangkan bahwa kepemimpinan harus banyak terdapat fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

Hellriegel dan Slocum dalam Sedarmayanti (2007:250)

mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan atas tiga golongan besar, yaitu:

a. Teori Ciri atau Sifat

Ciri atau sifat yang dimiliki oleh pemimpin akan membedakannya dari pimpinan yang lain atau dari orang yang bukan pemimpin.

b. Teori Tingkah Laku

Pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

c. Teori Kontingensi (Situasional)

Dalam teori ini terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefekifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pemimpin berada. Teori ini pada awalnya dikemukakan oleh Fiedler (Fiedler's Contingency Model) kemudian oleh Paul Hersey dan juga Kenneth Blanchard yang disebut Life Cycle Theory.

Achmad dalam Sedarmayanti (2007:250), mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan, yaitu:

a. Pendekatan Bakat

Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin.

b. Pendekatan Situasional

Faktor penentu yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin bukan berdasarkan bakat yang dimiliki, tapi diyakini bahwa situasi merupakan faktor penentu munculnya seorang pemimpin.

c. Pendekatan Bakat dan Situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi. Yaitu pemimpin muncul karena bakat yang ada pada dirinya serta adanya situasi yang mendukung dalam rangka munculnya kepemimpinan tersebut.

d. Teori Jalur-Tujuan (Path-goal Theory)

Teori Jalur-Tujuan (Path-goal Theory) dikembangkan oleh Robert House. Inti dari teori ini adalah bahwa merupakan kewajiban dan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai tujuan. Pemimpin yang efektif menurut teori ini harus bisa menunjukkan jalan dan menghilangkan berbagai rintangan demi pencapaian tujuan kerja. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu;

a) Pemimpin yang direktif, dengan ciri-ciri :

- 1) Memberitahu kepada para pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka
 - 2) Menentukan pekerjaan yang harus mereka selesaikan
 - 3) Memberikan bimbingan khusus terkait dengan cara menyelesaikan berbagai tugas
- b) Pimpinan yang Supportif,dengan ciri-ciri :
- 1) Ramah
 - 2) Memperhatikan kebutuhan para pengikut
- c) Pemimpin yang Partisipatif,dengan ciri-ciri :
- 1) Berunding dengan para pengikut
 - 2) Menggunakan saran-saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan
- d) Pemimpin yang berorientasi pada pencapaian,dengan ciri-ciri :
- 1) Menetapkan tujuan-tujuan yang besar
 - 2) Mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja dengan sangat baik

Robert House berasumsi bahwa pemimpin itu fleksibel dan bahwa pemimpin yang sama bisa menampilkan satu atau seluruh perilaku ini bergantung pada situasi yang ada. Hubungan perilaku kepemimpinan dengan hasil (kinerja, kepuasan) ditentukan oleh variabel-variabel lingkungan yang berada diluar kendali

karyawanyang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal, dan kelompok kerja dan variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal karyawan, yaitu pusat kendali, pengalaman dan kemampuan yang diyakini dimiliki.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa ahli yang berpendapat mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan setiap individu berbeda dan memiliki keunikan sendiri, akan tetapi terdapat beberapa indikator yang dapat membantu kepemimpinan menjadi lebih efektif atau lebih baik lagi. Peneliti mengacu pada teori *path-goals* dari Robert House.

e. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) dari Robert House dalam Amirullah (2015:174) yaitu :

1. Tipe Direktif
 - a. Pimpinan yang memberikan bawahan tahu apa yang diharapkan untuk dikerjakan
 - b. Pimpinan yang memberikan bimbingan khusus
 - c. Pimpinan yang meminta bawahan untuk menaati prosedur dan peraturan
 - d. Pimpinan yang selalu membuat jadwal pekerjaan yang spesifik
2. Tipe Suportif

a. Pimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai

b. Pimpinan yang menciptakan iklim kerja yang baik

3. Tipe Partisipatif

a. Pimpinan yang melakukan konsultasi dengan bawahan dalam rangka mengambil suatu keputusan

b. Pimpinan yang mempertimbangkan ide dan saran bawahan

c. Pimpinan yang memberikan kebebasan bagi bawahan untuk berpendapat

4. Tipe Berorientasi Prestasi

a. Pimpinan yang menetapkan sasaran yang menantang

b. Pimpinan yang menekankan kinerja yang luar biasa

Dari keempat dimensi di atas dapat diuraikan beberapa indikator yang akan menjadi penilaian mengenai bagaimana

kepemimpinan yang dijalankan di Perusahaan Daerah Air Minum

(PDAM) Kota Malang. Indikator-indikator di atas adalah refleksi

dari keempat dimensi kepemimpinan menurut Robert House dalam

Amirullah yang dianggap sangat berhubungan dalam kegiatan

kepemimpinan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota

Malang.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002) dalam Ardana (2009:166) Budaya organisasi suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota suatu organisasi. Menurut Rivai (2017:256), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Dari pandangan beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang dibentuk untuk dipatuhi atau dijalankan oleh para anggotanya.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (1999:76) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Se jauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Se jauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Organisasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins dalam Tika (2008:13) yaitu:

1. Berperan menetapkan batasan
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
4. Meningkatkan stabilitas sistem social karena merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi

5. Sebagai mekanisme *control* dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pada karyawan

d. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hal yang kompleks. Maka dari itu, dalam pengukuran budaya organisasi diperlukan sebagai bentuk pengakuan adanya budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter dalam Ardana (2009:167):

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian yang rinci atau detail.
3. Orientasi hasil, yaitu seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil.
4. Orientasi orang, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Kerja, bukannya individu

7. Keagresifan, yaitu seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.

8. Kemantapan atau stabilitas, yaitu seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

Dari penjelasan mengenai indikator-indikator budaya organisasi menurut Robbins terdapat 8 indikator untuk menentukan bagaimana kondisi budaya organisasi disuatu organisasi. Peneliti cenderung mengambil 4 indikator, yaitu: 1) inovasi dan pengambilan resiko, 2) perhatian ke hal kecil, 3) orientasi tim, dan 4) kemantapan/*stabilitas*. Dikarenakan beberapa indikator tersebut tidak cocok/termasuk dalam penelitian peneliti.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Marthis & Jackson (2006) dalam Bangun (2012:312), mengatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan sesuatu tindakan sedangkan menurut Menurut Hasibuan (2009:144) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Gitosudarmo (1997) dalam Ardana (2009:30), mengatakan motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2011: 238) dalam Rivai (2017:110), motivasi adalah berkaitan dengan setiap tujuan sedangkan tujuan organisasioanl memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Motivasi kerja pada individu tergantung bagaimana ia bersemangat dalam bekerja dan intensitas pemberian motivasi oleh pimpinan, motivasi kinerja menjadi pendorong seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan.

Berdasarkan pengertian tersebut, motivasi kerja adalah faktor penggerak atau pendorong individu yang menentukan kinerja.

b. Jenis-Jenis Motivasi

Santoso dalam Fahmi (2016:89), membedakan dua bentuk motivasi yaitu:

1. Motivasi interinsik, timbul dan tumbuh berkembang dalam diri seseorang orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti..

2. Motivasi ekstenrinsik, muncul dari luar seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik.

Berdasarkan pengertian dari jenis-jenis motivasi dapat dikatakan bahwasannya motivasi intrinsik dan eksterinsik dibutuhkan dalam merangsang kinerja dari individu pegawai atau karyawan pada perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

c. Tujuan Motivasi

Pemberian motivasi dapat mengarahkan karyawan ke arah tujuan perusahaan. Hasibuan (2009:146) mengemukakan beberapa tujuan motivasi sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan

8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

d. Teori Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Robbins dan Coulter (2012:459) teori hierarki kebutuhan ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, dengan lima tingkatan kebutuhan berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan atau keselamatan dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti: kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.
- d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan *prestise* (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi: faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

2. Teori ERG

Teori ERG dikemukakan oleh Alderfer (2002:96) yang merupakan singkatan dari, *Existence*, *Relatedness* dan

Growth. Alderfer menjelaskan terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu:

- a. *Existence needs*, yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan fisi dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefit*.
- b. *Relatedness needs*, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja
- c. *Growth needs*, yaitu kebutuhan ini untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi yang berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

3. Teori Dua Faktor

Menurut Bangun dalam buku manajemen sumber daya manusia (2012:318) teori dua faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori dua faktor membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi. pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka dan akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian Frederick Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi, antara lain:

- a. Faktor ketidakpuasan (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang bukan menimbulkan kepuasan, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan. faktor ini bersumber dari ketidakpuasan kerja. Seperti: lingkungan kerja, kebijakan organisasi, kualitas pengawasan, dan gaji.
- b. Faktor kepuasan (*motivator factor*) adalah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja. Seperti: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan potensi untuk berkembang.

4. Teori Kebutuhan (McClelland)

McClelland dalam Ardana (2009:35) berpendapat terdapat tiga kebutuhan pembelajaran yaitu :

- a. Kebutuhan akan prestasi
Adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih efisien, dan lebih unggul.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan
Kebutuhan untuk mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, atau bertanggung jawab atas orang lain.
- c. Kebutuhan akan berafiliasi
Keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa ahli yang berpendapat apa saja indikator dalam motivasi. Motivasi kerja

seseorang tidak selalu sama. Pemenuhan kualitas lingkungan kerja sangatlah penting. Peneliti mengacu pada teori ERG (Aldelfer).

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi individu untuk bekerja biasanya berupa hal yang rumit, karena motivasi melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Menurut Gomes (2003:181) yang tergolong pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*).

Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Pemimpin dan budaya organisasi bisa membantu kerja karyawan, karena dengan adanya pemimpin yang dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan pujian dan kenyamanan dalam bekerja memberikan motivasi lebih untuk menuntaskan pekerjaan. Kemudian budaya organisasi yang terasa nyaman memberikan lingkungan yang nyaman akan berdampak positif bagi karyawan dalam bekerja.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2009:151), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan, menurut Marwansyah (2012:229) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2009:54), kinerja pegawai yang meningkat dapat dilihat dari peningkatan prestasi atas keberhasilan organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Mangkunegara (2013: 67) kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pendapat beberapa ahli mengenai kinerja, kinerja dapat didefinisikan sebagai salah satu bentuk pencapaian tujuan perusahaan dengan mengandalkan kualitas dan kuantitas dan melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan apa yang telah diberikan pimpinan sebagai bentuk kepercayaan.

b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2014:14), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Menurut Kuswadi (2004:27) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. Kepuasan karyawan, merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.
- b. Kemampuan karyawan, kemampuan individu juga dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.
- c. Kepemimpinan, dalam kehidupan organisasi atau perusahaan, kepemimpinan memegang peranan penting dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya suatu kepemimpinan akan menentukan kinerja karyawan.
- d. Motivasi, keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

e. Lingkungan kerja, terciptanya lingkungan kerja baik fisik maupun nonfisik yang kondusif merupakan faktor yang memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Sedangkan menurut Wirawan (2009:5), kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu:

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang. Faktor-faktor yang diperoleh, contohnya pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat kerja. Contohnya, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, system manajemen dan kompensasi.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Indikator-Indikator Kinerja

Bangun (2012 : 233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan

dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target *output* yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.
 - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan *operation manual*.
 - b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan *inspection manual*.
3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
 - a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.
 - b. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.

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

- a. Datang tepat waktu.
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

5. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

- a. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
- b. Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- c. Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya indikator-indikator kinerja menjadi tolak ukur kinerja para karyawan secara individual.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi

Kepemimpinan berperan dalam menjaga budaya atau memberikan symbol dalam berorganisasi yang baik dan sesuai dengan visi misi perusahaan, dengan memberikan contoh yang baik, memberikan

fasilitas yang memadai dan memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja yang dimana untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada saat kepemimpinan dapat menghadirkan point-point tersebut maka akan terbentuk budaya organisasi yang baik dengan kemampuan seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan memiliki peran untuk membuat keputusan, perencanaan, pelaksana, pemberi contoh dan pengedali.

Menurut penelitian Guterres *et al* (2014) ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin baik pula budaya organisasi pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Pernyataan tersebut didukung oleh teori Dubrin (2005:4), dimana kepemimpinan adalah merupakan kemampuan mempengaruhi banyak orang melalui kemampuan komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh pemimpinnya, (Yasin,2001).

Kepemimpinan harus dijaga dengan baik agar tidak terjadi penyelewengan dalam memberikan contoh untuk para karyawan, sehingga tidak keluar dari jalur pedoman budaya yang ada pada perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mampu mempengaruhi budaya organisasi sebagai pedoman karyawan dalam berorganisasi dan mampu menerapkan dengan baik, baik dalam lingkungan perusahaan atau luar perusahaan. Menurut Surachman *et al* (2012) menyatakan bahwa dalam penelitiannya kepemimpinan yang

efektif akan mempengaruhi menentukan pembentukan atau perubahan dalam perilaku organisasi.

Menurut Susanto (1997) dalam Sutrisno (2010:34) menyatakan

bahwa untuk menjaga budaya dengan baik, diperlukan beberapa langkah penting untuk dilakukan. 1) pemimpin perusahaan harus memberikan mendorong kepada manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaan dalam setiap *event* penting.

2) pemimpin harus memberikan keteladanan. 3) pemimpin harus dapat adaptif terhadap subkultur yang ada, 4) pemimpin perusahaan dan para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki subkultur tertentu dapat memahami dan mentoleransi kelompok lain dengan subkultur yang berbeda, 5) pemimpin perusahaan dan para manajernya senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa perusahaan yang dimiliki itu akan semakin kaya dan kuat.

2. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Menurut Yukl (1994) dalam Amirullah (2015:3) (Kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk: menginterpretasikan keadaan/lingkungan organisasi, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja & memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama & tim kerja, mengorganisir dukungan & kerjasama orang dari luar organisasi).

Menurut penelitian Ningsih (2016) kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun. meningkatkan kualitas

kerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan mudah termotivasi dalam setiap pemimpin memberikan arahan ataupun memberikan target dari perusahaan.

Motivasi kerja menurut Hamzah (2011:1), motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertindak laku.

Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya sedangkan menurut Supardi dan Anwar (2004: 47), mengemukakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Seperti penelitian Khasanah *et al.* (2016) setiap ada pelaksanaan kepemimpinan yang lebih baik maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. New March Semarang. Sejalan dengan kepemimpinan yang positif akan berdampak pada motivasi yang kuat untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

3. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Yukl (1994) dalam Amirullah (2015:3) (Kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk: menginterpretasikan keadaan/lingkungan organisasi, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja & memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama & tim kerja, mengorganisir dukungan & kerjasama orang dari luar organisasi).

Menurut penelitian Guterres *et al* (2014) menyatakan dalam penelitiannya ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Kerja. Artinya bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin tinggi Kinerja kerja Karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Sebaliknya semakin kurang baiknya gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan maka semakin Rendah (kurang baik) kinerja kerja karyawan pada kantor kepresidenan RDTL Bagian Administrasi.

Cormick & Triffin (1980) dalam Sutrisno (2010:172), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. *Kuantitas*, hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. *Kualitas*, bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. *Waktu Kerja*, jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Kedisiplinan karyawan bisa jadi faktor yang membuat disiplin bagaimana cara seorang pimpinan membuat nyaman kondisi lingkungan perusahaan, bagaimana cara seorang pimpinan memberikan pengakuan atas kinerja dari karyawan.

Memberikan dukungan agar karyawan mampu bekerja dengan target yang telah diberikan oleh perusahaan, semakin karyawan percaya diri dan dapat pengakuan oleh pimpinan maka akan semakin

bekerja keras untuk membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan. Menurut penelitian Wahyuni (2015) menyatakan Hal ini berarti semakin efektif Gaya Kepemimpinan maka semakin baik

Kinerja Pegawai bagian keuangan yang dihasilkan pegawai.

4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja

Menurut Wirawan (2007:10) adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang cukup lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Luthans (2005:125) berpendapat bahwa ada beberapa karakteristik budaya organisai yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi publik. *Pertama*, Budaya organisasi merupakan Aturan Perilaku yang diamati, ketika berinteraksi mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum.

Kedua, Budaya organisasi merupakan Norma, standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan. *Ketiga*, Budaya organisasi Nilai dominan, organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.

Keempat, budaya orgnisasi adalah filosofi, terdapat kebijakan tentang

bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan. *Kelima*, budaya organisasi merupakan aturan, terdapat pedoman ketat tentang pencapaian perusahaan. *Keenam*, budaya organisasi terbentuk berdasarkan iklim organisasi, berupa pengaturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan orang luar organisasi.

Menurut penelitian Syaiful *et al.* (2016) menyatakan Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan instansi. Jika sebaliknya akan menghambat dengan tujuan-tujuan instansi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Apabila karakteristik tersebut dapat tercapai dalam organisasi maka anggota akan merasa nyaman dan lebih termotivasi dalam bekerja.

Motivasi kerja menurut Hamzah (2011:1), motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya sedangkan menurut Supardi dan Anwar (2004: 47), mengemukakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sesuai dengan penelitian Yudho *et al.* (2018) menyatakan budaya organisasi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dilakukan secara baik maka akan menimbulkan

kinerja yang baik pula bagi pegawai. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

5. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2007:10) adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang cukup lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang terbentuk dengan perilaku yang baik dalam produksi dan sesuai dengan ketetapan yang telah dicanangkan oleh perusahaan akan berakibat kinerja yg meningkat. Menurut penelitian Yudho *et al* (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai bagian dari suatu sistem mempengaruhi perilaku internal pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

Cormick & Triffin (1980) dalam Sutrisno (2010:172), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. *Kuantitas*, hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. *Kualitas*, bagaimana seseorang dalam menjalankan

tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan.

Waktu Kerja, jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dengan ketepatan waktu, disiplin kerja tinggi merupakan salah satu bentuk budaya organisasi perusahaan, semakin tinggi tingkat disiplin dan berkurangnya keterlambatan para karyawan akan membuat tingkat kinerja baik individu maupun kelompok akan berjalan dengan baik pula.

Menurut penelitian Sitio *et al* (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi PTPN XII Surabaya mempengaruhi hasil kerja karyawan sehingga kinerjanya tetap harus meningkat.

6. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi salah satu bentuk dorongan dari diri individu untuk melakukan kegiatan, dengan dorongan atau motivasi semakin besar dari individu maka semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan oleh individu karyawan tersebut. Pemberian motivasi yang bersifat tinggi akan mengakibatkan kinerja yang dihasilkan juga tinggi dan sebaliknya, apabila pemberian motivasi rendah maka kinerja yang dihasilkan juga akan terbelah rendah.

Menurut penelitian Leksi *et al.* (2018) menyatakan bahwa perusahaan memotivasi karyawannya dengan cara member kesempatan

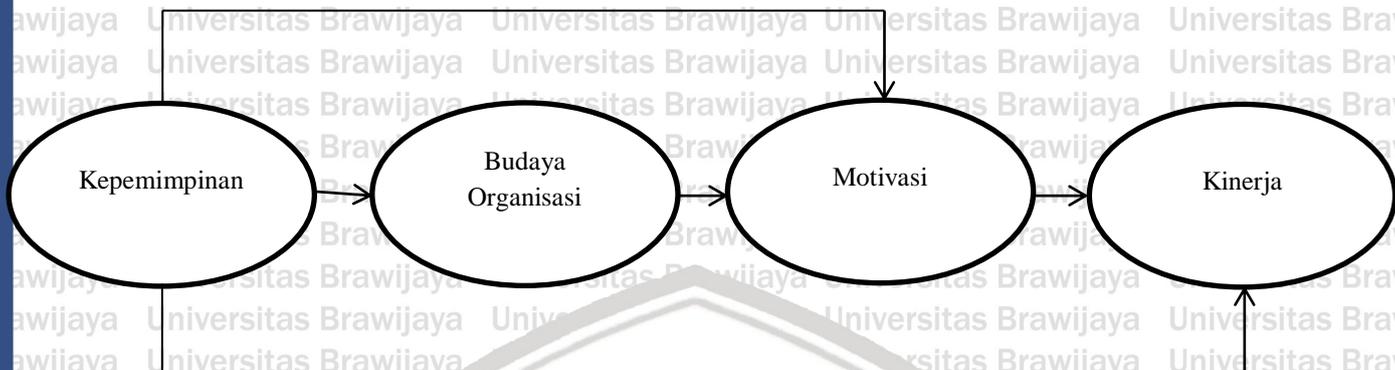
bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju dan mendapat pengakuan dari atasan sehingga karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Radig (1998), Soegiri (2004) dalam Antoni (2006). Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

Menurut penelitian Sutopo (2018) menyatakan semakin besar motivasi yang dilakukan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Aries dan Ghazali (2006:126), menyebutkan bahwa motivasi adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan.

D. Model konsep dan Model hipotesis

1. Model Konseptual

Berdasarkan pengkajian secara sistematis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka disusun bentuk model sebagai dasarnya. Untuk lebih jelas mengenai model konsep dapat dilihat pada gambar 2 sebagai berikut:

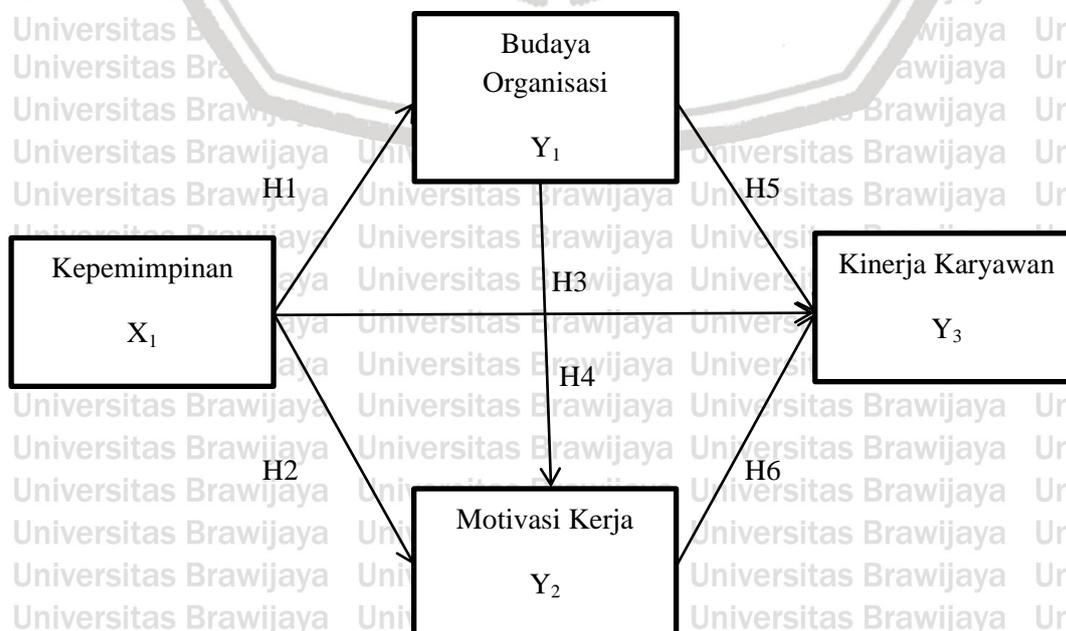


Gambar 2. Model Konseptual

Sumber: Diolah penulis 2019

2. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2015:159) merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan model konsep yang telah dibuat, dapat digambarkan model hipotesis untuk mempermudah dalam memahami pengaruh antara variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3 Model Hipotesis

Sumber: Diolah Penulis 2019

Hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah yang masih harus diteliti kebenarannya. Dari model hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- a. H_1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan (X_1) terhadap Budaya Organisasi (Y_1)
- b. H_2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y_2)
- c. H_3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)
- d. H_4 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya organisasi (Y_1) terhadap Motivasi Kerja (Y_2)
- e. H_5 : Diduga terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)
- f. H_6 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja (Y_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif.

Menurut Siregar (2012:14) berpendapat bahwa penelitian *explanatory research* adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel- variabel yang lain. Menurut Sugiyono (2017:7) pendekatan dengan metode kuantitatif digunakan apabila data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Pada penelitian ini peneliti memilih menggunakan jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi motivasi kerja dan kinerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat atau letak dimana peneliti akan melakukan penelitian guna mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Penelitian ini akan dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang Jalan Terusan Danau Sentani No. 100 Malang.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran

1. Konsep

Pengertian secara umum dari suatu peristiwa atau gejala yang bersifat abstrak terutama pada ilmu-ilmu dan humaniora (Supardi, 2005: 92).

Konsep yang digunakan sebagai kajian dalam penelitian ini yaitu konsep kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Konsep dalam penelitian ini adalah:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah peran seorang pimpinan dalam memimpin dan memberikan instruksi atau arahan untuk anggotanya guna mencapai tujuan organisasi. Namun, tidak sekedar memberikan instruksi atau arahan, melainkan memberikan motivasi dalam bekerja agar anggota lebih bersemangat dalam bekerja.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu hal yang menjadikan para anggota organisasi mempunyai identitas dan budaya organisasi tersebut dijadikan pedoman dalam bekerja bagi pada anggota didalam organisasi.

c. Motivasi kerja adalah bisa berasal dari internal diri sendiri ataupun berasal dari eksternal atau lingkungan bekerja.

d. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam menjalankan instruksi atau target yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.

2. Variabel

Sugiyono (2017:60) berpendapat bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Sugiono (2017:61) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan(X1) dan

b. Variabel Intervening

Sugiono (2017:63) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mrmpengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen independen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel Mediasi dalam penelitian ini adalah Motivasi (Y2).

c. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Sugiono (2017:61) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (Y1) Kinerja Karyawan (Y3).

3. Definisi Operasional

Sarwono (2006:27) berpendapat bahwa definisi operasional adalah definisi yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabel-variabel. Berikut variabel yang terdapat pada penelitian ini :

a. Variabel Bebas

Pada penelitian terdapat dua variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1) yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah dimana individu dapat mempengaruhi orang lain dan mendapatkan kepercayaan dari orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Indikator yang digunakan adalah:

- a) Direktif
- b) Supportif
- c) Partisipatif
- d) Pemimpin yang berorientasi pada pencapaian

b. Variabel Intervening

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi (Y1). Budaya Organisasi adalah sudut pandang, nilai-nilai yang diyakini dan diterapkan dalam segala

aktivitas pekerjaan dan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas. Serta menjadi pembeda antar organisasi satu dengan yang lainnya. Indikator yang digunakan adalah:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko
 - b) Perhatian ke hal yang rinci atau detail
 - c) Orientasi Hasil
 - d) Orientasi Orang
 - e) Orientasi tim
 - f) Kemantapan/stabilitas
2. Motivasi Kerja (Y2).

Motivasi kerja merupakan suatu variabel perantara yang digunakan untuk menerangkan faktor-faktor dalam diri individu. Indikator dari motivasi kerja karyawan merujuk pada Alderfer (2002:96) dan Abraham Maslow diuraikan sebagai berikut:

- a) *Existence* (Eksistensi)
- b) *Relatedness* (Keterkaitan)
- c) *Growth* (Pertumbuhan)
- d) Kebutuhan untuk rasa memiliki

c. Variabel Terikat

1. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y3). Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan

sesuai dengan standar kinerja karyawan yang berlaku di perusahaan/organisasi. Indikator yang digunakan:

- a) Kuantitas pekerjaan.
- b) Kualitas pekerjaan..
- c) Ketepatan waktu.
- d) Kehadiran.
- e) Kemampuan kerja sama.

Tabel 3.1
Variabel, Indikator, dan Item Penilaian Skala Pengukuran

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan (X1)	Direktif (X1,1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan yang memberikan arahan apa yang harus dikerjakan 2. Pimpinan yang memberikan bimbingan khusus 3. Pimpinan yang meminta bawahan untuk menaati prosedur dan peraturan 4. Pimpinan yang selalu membuat jadwal pekerjaan yang spesifik 	Robert House dalam Robbins dan Coulter (2010:156)
	Supportive (X1,2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mampu menciptakan iklim kerja yang baik 2. Pimpinan memperhatikan kesejahteraan karyawan. 3. Pimpinan mengapresiasi kinerja dari karyawan 	
	Partisipatif (X1,3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan yang melakukan konsultasi dengan bawahan dalam rangka mengambil suatu keputusan 	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		2. Pimpinan yang mempertimbangkan ide dan saran bawahan 3. Pimpinan yang memberikan kebebasan bagi bawahan untuk berpendapat	
	Kepemimpinan berorientasi pada pencapaian (X1,4)	1. Pimpinan menetapkan tujuan yang matang 2. Pimpinan memperlihatkan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi. 3. Pimpinan yang menekankan kinerja yang luar biasa	
Budaya Organisasi (Y1)	Inovasi dan Pengambilan Resiko (Y1,1)	1. Kebebasan inovasi 2. Fokus kepada hasil daripada cara pencapaiannya 3. Karyawan diharapkan berperan aktif dalam memberikan masukan 4. Mampu menyelesaikan tugas secara mandiri	Robbins dan Coulter dalam Ardana (2009:167):
	Perhatian ke hal yang rinci atau detail (Y1,2)	1. Fokus kepada hasil daripada cara pencapaiannya 2. Manajemen mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam organisasi 3. <i>Job description</i> yang jelas dari pimpinan 4. Prosedur dalam bekerja dilakukan dan tidak dilanggar	
	Orientasi Hasil (Y1,3)	1. Menentukan tujuan 2. Fokus kepada hasil daripada cara pencapaiannya	



Variabel	Indikator	Item	Sumber
		3. Memberikan target <i>output</i> produksi	
	Orientasi Orang (Y1,4)	1. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan memuaskan dan sesuai prosedur bekerja 2. Perhatian dan cepat tanggap akan keluhan dari pelanggan 3. Keputusan yang diambil oleh pimpinan bertujuan untuk kebaikan karyawan	
	Orientasi Tim (Y1,5)	1. Mengatasi masalah dengan musyawarah 2. Proaktif dalam melaksanakan pekerjaan 3. Bekerja sama dalam menangani keluhan dari pelanggan dan tidak bertindak secara individual	
	Kemantapan/stabilitas (Y1,6)	1. Perusahaan mendorong karyawan memiliki sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja 2. Perusahaan mempertahankan alur kerja yang telah ditetapkan. 3. Karyawan diharapkan dapat mempertahankan kestabilan dalam bekerja	
Motivasi Kerja (Y2)	<i>Existence</i> (Eksistensi) (Y2,1)	1. Pemberian upah yang sesuai dengan resiko pekerjaan 2. Kondisi Lingkungan Kerja Karyawan. 3. Keamanan tempat Kerja Karyawan.	Abraham Maslow dalam Robbins dan Coulter (2012:459) dan Alderfer (2002:96)
	<i>Relatedness</i>	1. Hubungan antara Karyawan dengan	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Karyawan (Y3)	Keterkaitan (Y2,2)	1. Pimpinan. 2. Hubungan antara Karyawan dengan Rekan sesama Karyawan. 3. Keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan perusahaan	Bangun (2012 : 233)
	Growth (Pertumbuhan) (Y2,3)	1. Kebutuhan untuk ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan karyawan 2. Peluang untuk mengembangkan karir 3. Diberikan kesempatan untuk berpendapat dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan	
	Kebutuhan untuk rasa memiliki (Y2,4)	1. Hubungan kerja saya antara karyawan dengan atasan perusahaan cair dan tidak kaku 2. Dapat menyesuaikan diri dengan baik	
	Kebutuhan akan dihargai (Y2,5)	1. Mendapatkan apresiasi atas hasil kerja dari pimpinan 2. Saya dapat menghormati orang lain dan sebagaimana mestinya orang lain dapat menghormati saya sebagai rekan kerja	
	Kuantitas (Y3,1)	1. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target <i>output</i> yang harus dihasilkan perorang per satu jam 2. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan	
	Kualitas (Y3,2)	1. Melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>operation manual</i>	



Variabel	Indikator	Item	Sumber
		2. Melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>inspection manual</i>	
	Ketepatan waktu (Y3,3)	1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan 2. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan <i>output</i> yang diharapkan oleh perusahaan.	
	Kehadiran (Y3,4)	1. Datang tepat waktu 2. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan	
	Kemampuan kerja sama (Y3,5)	1. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan 2. Setiap anggota memberikan andil yang besar untuk menyelesaikan tugas 3. Mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi	

Sumber: Diolah peneliti, 2019

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran menurut Thoifah (2015:40) merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sifat, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala linkert.

Penggunaan skala *linkert* akan dijabarkan menjadi indikator variabel yang kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai item-item *instrument* yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban dari setiap item *instrument* yang digunakan skala *linkert* mempunyai nilai sangat positif sampai dengan sangat negatif, yang berupa kata-kata. Skala pengukuran variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Skala pengukuran Variabel Penelitian

Jabawan	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2017:135)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017:117) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan peneliti Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di PDAM Kota Malang yang berjumlah

327 Orang per tanggal 1 Februari 2019. Jumlah karyawan sebanyak 327

orang karyawan dengan rincian tabel sebagai berikut :

Tabel 3.3 Data Jumlah Karyawan PDAM Kota Malang

No	Divisi	Jumlah
1	Administrasi & Keuangan	
	a. Umum	28
	b. Sumber Daya Manusia	12
	c. Keuangan	18
	d. Hubungan Pelanggan	54
	e. Pengadaan	8
3	Teknik	
	a. Perencanaan Teknik	17
	b. Produksi	47
	c. Jaringan Pipa Pelanggan	36
	d. Kehilangan Air	36
	e. Perawatan	21
	f. Pengawasan Pekerjaan	21
4	Satuan Pengawas Internal	8
5	Sistem Informasi Manajemen	14
6	Penelitian & Pengembangan	6
7	Staf Ahli Direktur Utama	1

No	Divisi	Jumlah
Jumlah		327

Sumber: PDAM Kota Malang, 2019

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2017:118) sampel adalah sebagian dari populasi tersebut. Tujuan pengambilan sampel adalah untuk memperoleh data yang akurat dan berkaitan dengan populasi. Sugiono (2017:118) teknik pengambilan sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Penelitian ini menggunakan *propotional random sampling*. Perhitungannya bisa menggunakan rumus sebagai berikut Solvin dalam Siregar (2012:61):

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

Keterangan:

n = ukuran sampel/jumlah responden

N = ukuran populasi

α = toleransi ketidaktelitian (dalam persen)

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 327, sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan perhitungan yang dihasilkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{327}{1+327(0,1)^2} \\
 &= \frac{327}{1+327(0,01)} \\
 &= \frac{327}{1+3.3} \\
 &= 76.58 \\
 &= 77
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah sampel adalah 76.58 atau dibulatkan menjadi 77. Maka sampel yang akan diteliti sebanyak 77 karyawan tetap PDAM Kota Malang.

Tabel 3.4 Tabel Sampel

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	Administrasi & Keuangan		
	a. Umum	$28 \times 77 / 330 = 6.5$	7
2	b. Sumber Daya Manusia	$12 \times 77 / 330 = 2.8$	3
	c. Keuangan	$18 \times 77 / 330 = 4.2$	4
	d. Hubungan Pelanggan	$54 \times 77 / 330 = 12.6$	13
	e. Pengadaan	$8 \times 77 / 330 = 1.8$	2
3	Teknik		
	a. Perencanaan Teknik	$17 \times 77 / 330 = 3.9$	4
	b. Produksi	$47 \times 77 / 330 = 10.9$	11
	c. Jaringan Pipa Pelanggan	$36 \times 77 / 330 = 8.4$	8



No	Divisi	Populasi	Sampel
	d. Kehilangan Air	$36 \times 77 / 330 = 8.4$	8
	e. Perawatan	$21 \times 77 / 330 = 4.9$	5
	f. Pengawasan Pekerjaan	$21 \times 77 / 330 = 4.9$	5
4	Satuan Pengawas Internal	$8 \times 77 / 330 = 1.8$	2
5	Sistem Informasi Manajemen	$14 \times 77 / 330 = 3.2$	3
6	Penelitian & Pengembangan	$6 \times 77 / 330 = 1.4$	1
7	Staf Ahli Direktur Utama	$1 \times 77 / 330 = 0.23$	1
Jumlah		327	77

Sumber: Diolah Peneliti, 2019

Pengambilan random sampling dengan memberikan kesempatan sama bagi setiap anggota populasi untuk sampel penelitian. Cara pengambilannya menggunakan nomor undian.

E. Sumber Data

Menurut Sarwono (2006:123) menyatakan bahwa koleksi data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang penting, karena hanya dengan mendapatkan data yang tepat maka proses penelitian akan berlangsung sampai peneliti menemukan jawaban dari perumusan masalah yang telah ditetapkan. Terdapat dua data yang dapat digunakan, yaitu :

1. Data Primer

Sarwono (2006:129) berpendapat bahwa data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sarana mendapatkan informasi atau data. Data primer dalam penelitian ini dapat diperoleh dari penyebaran kuisisioner mengenai pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder ini merupakan data tidak langsung atau peneliti harus mencari data yang sudah jadi kepada sumber yang terkait, contohnya dokumen (Sugiyono, 2017: 193). Data sekunder yang diambil bisa berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan visi misi perusahaan melalui *website* perusahaan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka diperlukan instrument penelitian. Instrument itu sendiri alat bantu yang diperuntukan dalam mendapatkan data agar penelitian menjadi sistematis dan efisien. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2017:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner ini akan dibagikan kepada 77 karyawan PDAM Kota Malang.

b. Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa daftar dokumen-dokumen atau bahan-bahan yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi tambahan.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Siregar (2012: 77) validitas adalah validitas yang berkaitan dengan kesanggupan suatu alat ukur dalam mengukur pengertian suatu konsep yang diukurnya. Uji validitas dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Korelasi produk momen

n : Banyaknya sampel

$\sum X$: Variabel bebas

$\sum Y$: Variabel terikat

Koefisien korelasi yang dipakai sebagai batasan adalah 0,3. Apabila hasil korelasi lebih dari 0,3 ($r > 0,3$) maka instrument tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika korelasi kurang dari 0,3 ($r < 0,3$) maka dinyatakan tidak valid (Sugiyono 2008: 126). Pengujian validitas pada masing-masing variabel dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula Siregar (2012:87). Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relative konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menguji skor antara item untuk menguji tingkat reliabilitas. Dalam penelitian ini menggunakan metode *alpha conbach*, dengan rumus:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas Instrumen

k : Banyaknya Pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah Varians butiran

σ_t^2 : Jumlah Varians total

Suatu instrument dikatakan reliable bila memiliki *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,6 ($\geq 0,6$). Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliable sehingga proses analisis dapat dilanjutkan.

H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas Model Formatif

Pengujian validitas model formatif dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya indikator dalam mengukur variabel laten yang bersifat formatif. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai p value \leq *level of significance* (alpha = 5%) maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel latennya.

Hasil pengujian validitas model formatif disajikan dalam tabel 3.6 berikut

Tabel 3.5 Uji Validitas Model Formatif

Variabel	Indikator	Weight	SE	P value
Motivasi Kerja (Y2)	Y2.1	0.214	0.107	0.024
	Y2.2	0.235	0.106	0.015
	Y2.3	0.230	0.106	0.017
	Y2.4	0.221	0.106	0.021
	Y2.5	0.215	0.107	0.024

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja diukur oleh lima indikator diantaranya eksistensi, keterkaitan, pertumbuhan, kebutuhan memiliki, dan kebutuhan dihargai. Dimana kelima indikator tersebut mempunyai nilai p value \leq *level of significance* (alpha = 5%). Dengan demikian

kelima indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel motivasi kerja.

2. Uji Validitas Model Reflektif

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya indikator dalam mengukur variabel. *Convergent validity* setiap indikator dalam mengukur ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor*. Suatu indikator pertanyaan dikatakan valid apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih besar 0.6. Hasil pengujian *convergent validity* disajikan dalam tabel 3.6 berikut :

Tabel 3.6 Uji Validitas Model Reflektif

Variabel	Indikator	Loading Factor	SE	P value
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.904	0.086	<0.001
	X1.2	0.922	0.086	<0.001
	X1.3	0.942	0.085	<0.001
	X1.4	0.925	0.086	<0.001
Budaya Organisasi (Y1)	Y1.1	0.927	0.086	<0.001
	Y1.2	0.892	0.086	<0.001
	Y1.3	0.898	0.086	<0.001
	Y1.4	0.870	0.087	<0.001
	Y1.5	0.925	0.086	<0.001
	Y1.6	0.834	0.088	<0.001
Kinerja Karyawan (Y3)	Y3.1	0.924	0.086	<0.001
	Y3.2	0.906	0.086	<0.001
	Y3.3	0.933	0.085	<0.001
	Y3.4	0.912	0.086	<0.001
	Y3.5	0.771	0.090	<0.001

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan diukur oleh empat indikator diantaranya direktif, supportive, parsitipatif, dan orientasi pada pencapaian. Dimana keempat indikator tersebut mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0.6.

Dengan demikian keempat indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel kepemimpinan.

Variabel budaya organisasi diukur oleh enam indikator diantaranya inovasi dan pengambilan risiko, perhatian ke hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, dan stabilitas. Dimana keenam indikator tersebut mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0.6. Dengan demikian keenam indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel budaya organisasi.

Variabel kinerja karyawan diukur oleh kelima indikator diantaranya kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama. Dimana kelima indikator tersebut mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari 0.6. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel kinerja karyawan.

Pengujian validitas juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu instrumen dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0.5.

Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel 3.7 berikut :

Tabel 3.7 *Average Variance Extracted*

Variabel Laten	AVE
Kepemimpinan	0.853
Budaya Organisasi	0.795
Kinerja Karyawan	0.794

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan menghasilkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian indikator yang mengukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

3. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dihitung menggunakan *cross loading* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* lebih besar dari korelasi antara indikator dengan variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersangkutan. Hasil perhitungan *cross loading* disajikan dalam tabel 3.8 berikut :

Tabel 3.8 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
X1	0.904	0.107	0.1
X2	0.922	0.091	-0.17
X3	0.942	-0.055	-0.11
X4	0.925	-0.139	0.184

Indikator	Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Y1.1	0.05	0.927	-0.144
Y1.2	-0.258	0.892	0.008
Y1.3	0.17	0.898	-0.333
Y1.4	-0.709	0.870	0.242
Y1.5	-0.014	0.925	0.107
Y1.6	0.793	0.834	0.138
Y3.1	-0.336	0.246	0.924
Y3.2	-0.116	0.148	0.906
Y3.3	0.021	-0.023	0.933
Y3.4	0.127	-0.054	0.912
Y3.5	0.363	-0.377	0.771

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan pengukuran *cross loading* pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator yang mengukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan demikian indikator yang mengukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dapat dinyatakan valid.

4. Uji Realibilitas

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.7 dan *cronbach's alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dapat dilihat melalui ringkasan yang disajikan dalam tabel 3.9 berikut :

Tabel 3.9 Cronbach's Alpha

Variabel Laten	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan	0.959	0.942
Budaya Organisasi	0.959	0.948
Kinerja Karyawan	0.951	0.934

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan lebih besar dari 0.7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator yang mengukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

Selanjutnya nilai *cronbach's alpha* pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *cronbach's alpha* semua indikator yang mengukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

I. Metode Analisis Data

Data-data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program SPSS statistik 23. Adapun analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif:

Menurut Sugiyono (2017: 207) analisis deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Tujuannya adalah membuat suatu deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diselidiki dan data yang diinterpretasikan dalam bentuk angka dan persentase dengan demikian akan diperoleh frekuensi, persentase dan rata-rata skor jawaban responden masing-masing item variabel kepemimpinan (X_1) budaya organisasi (Y_1), motivasi kerja (Y_2) kinerja (Y_3) yang menggambarkan respon atau tanggapan mengenai item-item pertanyaan yang kemudian akan dianalisis diperuntukan sebagai masukan dalam penelitian.

2. Analisis Statistik Inferensial

Sugiyono (2017: 209) berpendapat analisis statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Berdasarkan hipotesis yang sudah dipaparkan, maka analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS). Jogiyanto (2015:161) menjelaskan PLS merupakan analisis persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian

model pengukuran sekaligus pengujian model structural. PLS dikembangkan dengan berbagai aplikasi perangkat lunak, salah satunya adalah *WrapPLS* yang digunakan untuk penelitian ini.

3. Analisis Data dengan Pendekatan PLS

a. Spesifikasi Model

Jogiyanto (2015: 187) dalam analisis jalur terdiri atas tiga tipe hubungan, yaitu *inner odel*, *outer model*, dan *weight relation*. *Inner model* menunjukkan spesifikasi hubungan kasual antar variabel laten (model structural). *Outer model* menunjukkan spesifikasi hubungan antar indikator atau parameter yang diestimasi dengan variabel latennya (model pengukuran). *Weight relation* menunjukkan hubungan nilai varian antar indikator dengan variabel latennya sehingga diasumsikan memiliki nilai *mean* sama dengan nol (0) dan varian sama dengan satu (1) untuk menghilangkan konstanta dalam persamaan kausalitas.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Menentukan level signifikan atau nilai kritis (α) sebesar 5%
- b. Membandingkan nilai *t-statistic* pada tampilan output bootstrapping program SmartPLS dengan nilai *t-tabel*. Jika *t-statistic* lebih tinggi

dibandingkan t-table (1,96) maka hipotesis akan diterima.

a) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut jogiyanto (2015: 194) suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran.

Model pengukuran digunakan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Dalam PLS digunakan uji validitas yaitu metode validitas konvergen dan metode validitas diskriminan, sedangkan uji reliabilitas digunakan metode *Composite Reliability*.

Tabel tabulasi parameter uji validitas dalam PLS, ditunjukkan pada tabel 3.10 sebagai berikut:

Tabel 3.10 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	<i>Rule Of Thumbs</i>
Konvergen	<i>Factor Loading</i>	Lebih dari 0,6
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5
Diskriminan	<i>Cross loading</i>	Membandingkan loading factor correlatisi dengan indikator variabel laten lainnya



Uji Validitas	Parameter	Rule Of Thumbs

d. Model Struktural (*Inner Model*)

Model structural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model structural.

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian, namun R^2 bukanlah parameter *absolut* dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut (Jogiyanto, 2015: 197).

Goodness of fit

Menurut Jogiyanto (2009: 9), *goodness of fit* (GOF) adalah ukuran kelayakan seperangkat observasi yang menunjukkan tingkat perbedaan yang rendah antara nilai yang diobservasi dengan nilai yang diekspektasi dalam model. Ghozali (2008: 26) mengemukakan bahwa *R-Square* model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-Square*

predictive relevance untuk model variabel. *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameter. Nilai *Q-Square* dapat diperoleh melalui rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Keterangan:

$R_1^2, R_2^2, \dots, R_p^2$ adalah *R-Square* variabel endogen dalam model persamaan. Nilai *Q-Square* > 0 , menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Besaran *Q-Square* ini setara dengan koefisien determinasi total R_m^2 pada analisis jalur (*path analysis*).

e. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis PLS. analisis PLS yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan program *WarpPLS* versi 6.0 yang dijalankan dengan media computer.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan pengujian model struktural yang disebut dengan *boots trapping*, yaitu praktik estimasi nilai estimator (misal varian) dengan penyampelan dari distribusi aproksimasi. Satu pilihan standar untuk distribusi aproksimasi adalah distribusi empiris data yang observasi. Teknik estimasi dilakukan

dengan penyampelan berulang seperangkat data yang diobservasi yang diambil secara acak dari data asalnya (Jogiyanto, 2009: 53).

Melalui proses *boots trapping*, parameter uji *T-Statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Skor koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis skor yang ditunjukkan oleh *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan power 80 persen.

f. Motode Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu motivasi kerja . menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009: 67) suatu variabel disebut variabel intervening, jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel predictor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguj kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y_2) melalui variabel intervening (Y_1). Pengaruh tidak langsung X ke Y_2 melalui Y_1 dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Y_1$ (**a**) dengan jalur $Y_1 \rightarrow Y_2$ (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y_2 tanpa mengontrol Y_1 , sedangkan **c'** adalah koefisien penagruh X terhadap Y_2 setelah mengontrol Y_1 . *Standard error* koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa**

dan S_b , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 * S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat dipastikan terjadinya pengaruh mediasi (Ghozali, 2009: 120)



BAB IV**HASIL DAN PEMBAHASAN****A. Gambaran Umum PDAM Kota Malang****1. Sejarah Umum PDAM Kota Malang**

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Info Perusahaan”, n.d.) Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang (PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kota Malang. Perusahaan ini bergerak di bidang pelayanan jasa publik dengan memberikan sistem penyediaan air bersih. Sistem penyediaan air bersih di Kota Malang sudah ada sejak zaman Pemerintahan Belanda dan kegiatan penyediaan air minum di kota Malang sudah dimulai sejak tahun 1915 tepatnya pada tanggal 31 Maret 1915 yang ditandai dengan adanya ketentuan persediaan air minum yang dikenal dengan nama *Waterleiding Verordening* Kota Besar Malang. Pada saat itu pemerintah Belanda memanfaatkan air dari sumber air Karang yang saat ini terletak di wilayah Kabupaten Malang untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang. Kemudian pada tahun 1928 dengan menggunakan sistem penyadap berupa *Brom Captering*, air yang berasal dari sumber-sumber tersebut ditransmisikan secara gravitasi ke reservoir daerah Dinoyo dan Betek.

Perkembangan penduduk yang semakin pesat dari tahun ke tahun membuat kebutuhan akan air bersih juga semakin meningkat, oleh karena itu pada tahun 1935 Pemerintah yang saat itu berkuasa di Kota Malang menyusun program peningkatan produksi debit air bersih dengan memanfaatkan sumber yang terletak di wilayah Kota Batu, yaitu sumber

Bilangun sebanyak 215 liter/detik. Pada tanggal 18 Desember 1974 dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 1974, unit yang sebelumnya hanya bergerak pada air minum berubah dengan status Perusahaan Air Minum. Sejak saat itu PDAM Kota Malang mempunyai status badan hukum dan mempunyai hak otonomi dalam pengelolaan air minum.

Pada awal berdirinya PDAM Kota Malang berlokasi di Jl. Diponegoro. Pada tahun 1983 kantor pelayanan dipindah ke Jl. A. Yani No. 153 Blimbing Malang. Terakhir pada tahun 1996 sampai sekarang kantor pusat PDAM Kota Malang berlokasi di Jl. Terusan Danau Sentani No. 100 Malang. Saat ini, PDAM Kota Malang memiliki 16 sumber air yang dijadikan sebagai penopang kebutuhan air bersih di Kota Malang. Luas wilayah pelayanan PDAM Kota Malang sebesar 80% dari luas wilayah Kota Malang yang kurang lebih seluas 110 km² kemudian untuk wilayah cakupan pelayanannya sebesar 80% dari jumlah penduduk Kota Malang yang berjumlah 843.858 jiwa. Tahun ke tahun Kota Malang semakin berkembang yang memicu pertambahan jumlah penduduknya, hal ini mengakibatkan peningkatan kebutuhan air bersih, sehingga untuk memenuhi dan demi menjaga kelangsungan pelayanan air pada konsumen secara 24 jam secara terus-menerus, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola sumber air yang berada di wilayah kabupaten Malang dan beberapa mata air di Kota Malang agar kebutuhan air bersih dapat terpenuhi secara optimal.

Menjawab isu strategis nasional berkaitan dengan air minum sebagai kebutuhan dasar manusia untuk memenuhi aspek kesehatan dan juga sebagai faktor pendorong pertumbuhan ekonomi, maka PDAM Kota Malang mulai menerapkan program Zona Air Minum Prima (ZAMP). Program ZAMP ini adalah program dimana air yang didistribusikan ke konsumen bisa langsung diminum dari kran tanpa harus melalui proses pengolahan secara konvensional, yaitu dimasak. Program ini telah dirasakan oleh hampir 15.000 pelanggan. Program ini merupakan perwujudan dari Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005, dimana air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat harus berkualifikasi air minum.

2. Visi, Motto dan Misi PDAM Kota Malang

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Visi dan Misi”, n.d.) PDAM Kota Malang merumuskan visi yang akan menjadi arah, perekat, dan motivator dalam pengembangan usaha perusahaan. Visi akan membentuk suatu filosofi yang menjadi keyakinan utama dan motivasi segenap jajaran PDAM Kota Malang. Visi PDAM Kota Malang memiliki visi, yaitu **“Menjadi Perusahaan Air Minum Yang Sehat Dan Dibanggakan Dengan Pelayanan Prima Yang Berkelanjutan”**.

Sedangkan motto PDAM Kota Malang adalah **“Pelayanan terbaik merupakan kebanggaan kami”**.

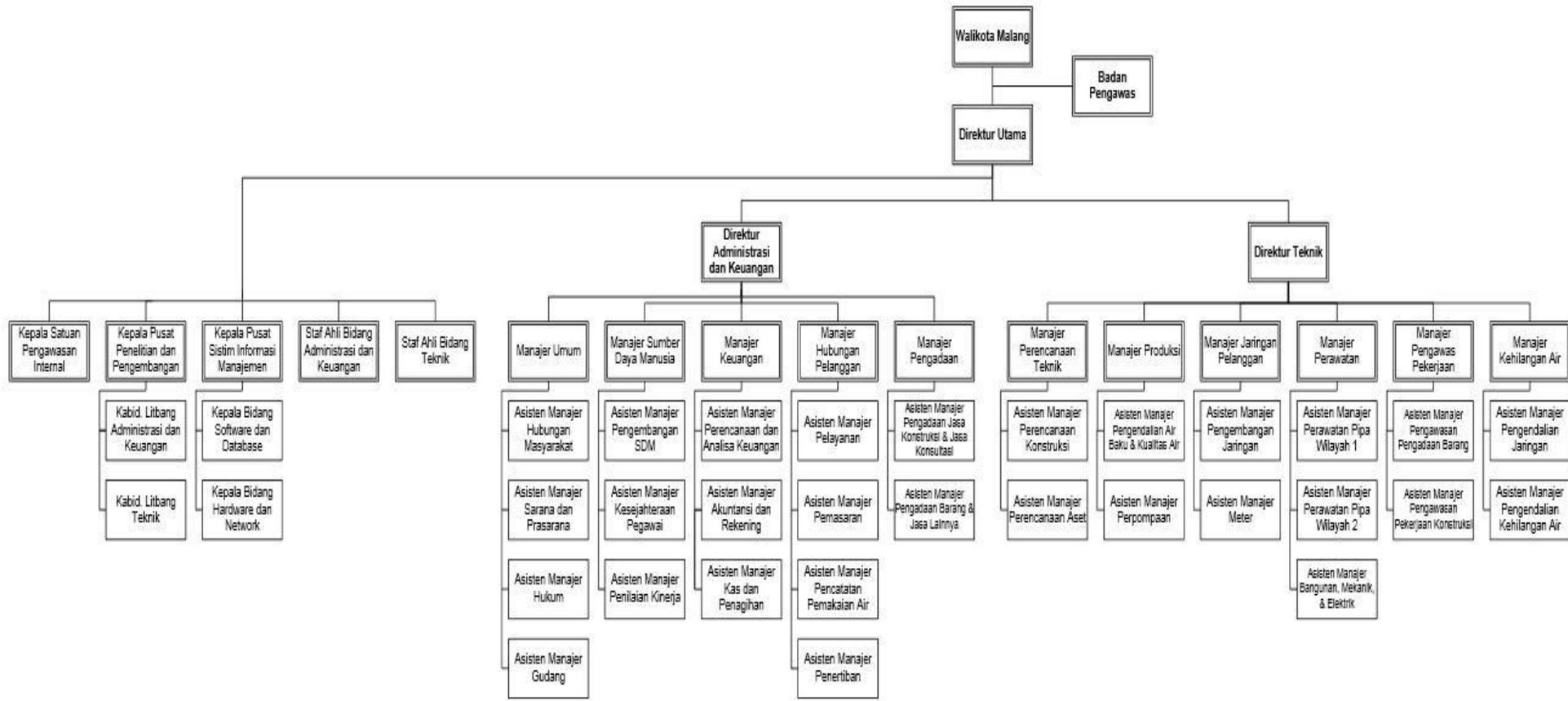
Misi adalah alasan utama kenapa perusahaan ada dan darimana perusahaan berangkat guna memenuhi keinginan dan harapan para stakeholdernya. Misi digunakan sebagai pedoman bertindak dan sebagai

sumber inspirasi untuk selalu melakukan yang terbaik bagi kepentingan bersama. Misi PDAM Kota Malang adalah:

- a. Menyediakan pelayanan air minum yang prima dan berkelanjutan dengan harga yang terjangkau kepada masyarakat kota Malang;
- b. Memberikan kontribusi penghasilan kepada pemerintah kota Malang dari bagian laba usaha perusahaan;
- c. Melaksanakan peran aktif dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan pelestarian lingkungan.

3. Struktur Organisasi

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari perusahaan (“Struktur Organisasi”, n.d.) PDAM Kota Malang adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Malang yang dipimpin oleh direksi dan dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah pengawasan dan bertanggungjawab kepada walikota Malang. Terdapat Badan Pengawas yang bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan agar perusahaan berjalan sesuai atas dasar asas ekonomi dalam kesatuan sistem pembinaan demokrasi ekonomi. Organisasi PDAM Kota Malang dipimpin oleh tiga orang direksi yang terdiri dari direktur utama, direktur administrasi dan keuangan, serta direktur teknik. Struktur PDAM Kota Malang dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4 Struktur Organisasi PDAM Kota Malang

Sumber: PDAM Kota Malang

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian terdapat 77 orang responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PDAM Kota Malang.

1. Gambaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin

JENIS KELAMIN	JUMLAH RESPONDEN	%
Laki-laki	50	65%
Perempuan	27	35%
TOTAL	77	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada karyawan PDAM Kota Malang didominasi oleh karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 50 responden dengan presentasi 65%, sedangkan karyawan wanita sebanyak 27 responden dengan presentase 35%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki lebih mayoritas dalam penelitian ini.

2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan Usia dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

USIA	JUMLAH RESPONDEN	%
21-30	5	7%
31-40	21	27%
41-50	35	45%
Lebih dari 50 tahun	16	21%
TOTAL	77	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia pada karyawan PDAM Kota Malang dengan usia antara 21-30 tahun sebanyak 5 orang dengan presentase sebesar 7%, yang berusia 31-40 tahun berjumlah 21 orang dengan presentase 27%, yang berusia 41-50 tahun berjumlah 35 orang dengan presentase 45%, dan yang berusia lebih dari 50 tahun berjumlah 16 orang dengan presentase 21%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PDAM Kota Malang didominasi oleh karyawan yang berusia 41-50 tahun dengan presentase 45%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin cukup usia, tingkat kematangan usia dan pengalaman kerja dalam berfikir memberikan dampak terhadap kinerja individu untuk menyelesaikan tugasnya.

3. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan

PENDIDIKAN	JUMLAH RESPONDEN	%
SMA	9	12%
DIPLOMA	0	0%
SARJANA	66	86%
MAGISTER	2	2%
JUMLAH	77	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada karyawan PDAM Kota Malang dengan latar belakang pendidikan SMA berjumlah 9 orang dengan presentase 12%. Selanjutnya, responden yang memiliki latar belakang sarjana sebanyak 66 orang dengan presentase 86%, dan sisanya memiliki latar belakang pendidikan magister sebanyak 2 orang dengan presentase 2%.

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Masa Kerja

MASA KERJA	JUMLAH RESPONDEN	%
<10 TAHUN	22	29%
≥10 TAHUN	55	71%
TOTAL	77	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja pada karyawan PDAM Kota Malang dengan masa kerja <10 tahun berjumlah 22 orang dengan presentase 29%. Sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja ≥10 tahun berjumlah 55 orang dengan presentase 71%.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk menganalisis data dengan membuat gambaran mengenai situasi data dengan membuat gambaran mengenai situasi dan kejadian data yang telah terkumpul dibuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan ditabulasi kedalam tabel dan pemberian angka- angka presentase. Analisis deskriptif ini digunakan

untuk mengetahui karakter variabel Kepemimpinan (X), Budaya Organisasi (Y1), Motivasi Kerja (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3) yang menggambarkan respon atau tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan yang diberikan pada setiap variabel. Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada 77 orang responden, maka untuk mengetahui jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus *sturges* sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 4. 5 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,8 – 2,59	Tidak Setuju
2,6 – 3,39	Ragu
3,4 – 4,19	Setuju
4,2 – 5	Sangat Setuju

Berikut persentase distribusi untuk masing – masing item penelitian.

Seperti terlihat pada tabel.

a) Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X)

Dalam variabel Kepemimpinan terdapat 13 item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat



pada Tabel 4.6:

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X1)

Item	Jawaban Responden						Rata-Rata
	SS	S	R	TS	STS		
X1.1.1	f	27	29	13	6	2	3.95
	%	35.1%	37.7%	16.9%	7.8%	2.6%	
X1.1.2	f	20	30	16	9	2	3.74
	%	26.0%	39.0%	20.8%	11.7%	2.6%	
X1.1.3	f	29	29	12	6	1	4.03
	%	37.7%	37.7%	15.6%	7.8%	1.3%	
X1.1.4	f	14	35	15	10	3	3.61
	%	18.2%	45.5%	19.5%	13.0%	3.9%	
Rata-Rata Indikator							3.833
X1.2.1	f	27	32	11	5	2	4.00
	%	35.1%	41.6%	14.3%	6.5%	2.6%	
X1.2.2	f	23	34	11	9	0	3.92
	%	29.9%	44.2%	14.3%	11.7%	0.0%	
X1.2.3	f	22	35	10	9	1	3.88
	%	28.6%	45.5%	13.0%	11.7%	1.3%	
Rata-Rata Indikator							3.933
X1.3.1	f	22	31	15	7	2	3.83
	%	28.6%	40.3%	19.5%	9.1%	2.6%	
X1.3.2	f	20	37	11	8	1	3.87
	%	26.0%	48.1%	14.3%	10.4%	1.3%	
X1.3.3	f	22	36	13	6	0	3.96
	%	28.6%	46.8%	16.9%	7.8%	0.0%	
Rata-Rata Indikator							3.887
X1.4.1	f	27	27	12	9	2	3.88
	%	35.1%	35.1%	15.6%	11.7%	2.6%	
X1.4.2	f	26	30	14	7	0	3.97
	%	33.8%	39.0%	18.2%	9.1%	0.0%	
X1.4.3	f	25	33	9	8	2	3.92
	%	32.5%	42.9%	11.7%	10.4%	2.6%	
Rata-Rata Indikator							3.923
Rata-Rata Variabel							3.894

Sumber : data primer diolah, 2019

Keterangan:

X1.1.1 : Pimpinan selalu memberikan arahan untuk mengerjakan pekerjaan

X1.2.1 : Pimpinan selalu memberikan bimbingan khusus dalam pekerjaan

X1.3.1 : Pimpinan selalu meminta bawahan untuk menaati prosedur

X1.4.1 : Pimpinan selalu membuat jadwal pekerjaan secara mendetail

X1.2.1 : Pimpinan sudah menciptakan iklim kerja yang baik

X1.2.2 : Pimpinan sudah memperhatikan kesejahteraan karyawan

X1.2.3 : Pimpinan sudah mengapresiasi kinerja karyawan

X1.3.1 : Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan

X1.3.2 : Pimpinan mempertimbangkan ide dan saran dari karyawan

X1.3.3 : Pimpinan memberikan kebebasan berpendapat untuk karyawan

X1.4.1 : Pimpinan selalu menetapkan tujuan yang matang dalam setiap pekerjaan

X1.4.2 : Pimpinan selalu percaya karyawan dapat mencapai standar yang tinggi dalam bekerja

X1.4.3 : Pimpinan selalu menerapkan sikap pekerja keras dalam bekerja

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel direktif (X1.1), pimpinan

selalu memberikan arahan untuk mengerjakan pekerjaan (X1.1.1) sebesar 37.7%

responden menyatakan setuju, 35.1% responden menyatakan sangat setuju sisanya

16.9 % menyatakan ragu-ragu, 7.8% menyatakan tidak setuju dan 2.6%

menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item dengan interval sebesar 3.95

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa

pimpinan selalu memberikan arahan untuk mengerjakan pekerjaan.

Pada *item* kedua, pimpinan selalu memberikan bimbingan khusus dalam

pekerjaan (X1.1.2) sebesar 39.0% responden menyatakan setuju bahwa, 26.0%

responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan selalu memberikan

bimbingan khusus dalam pekerjaan sisanya 20.8% menyatakan ragu-ragu, 11.7%

menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata

interval item sebesar 3.74 menunjukkan bahwa sebagian besar responden

menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu memberikan bimbingan khusus dalam

pekerjaan.

Pada *item* ketiga, pimpinan selalu meminta bawahan untuk menaati prosedur (X1.1.3) sebesar 37.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa, 37.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan selalu meminta bawahan untuk menaati prosedur sisanya 15.6% menyatakan ragu-ragu, 7.8% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju Rata-rata item sebesar 4.03 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu meminta bawahan untuk menaati prosedur.

Pada *item* keempat, pimpinan selalu membuat jadwal pekerjaan secara mendetail (X1.1.4) sebesar 45.5% responden menyatakan setuju, 19.5% responden menyatakan ragu-ragu bahwa pimpinan selalu membuat jadwal pekerjaan secara mendetail sisanya 19.5% menyatakan ragu-ragu, 13.0% menyatakan tidak setuju dan 3.9% menyatakan sangat tidak setuju Rata-rata item sebesar 3.61 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu membuat jadwal pekerjaan secara mendetail.

Rata-rata variabel direktif sebesar 3.833, hal ini menunjukkan bahwa variabel direktif berada pada kategori baik.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi variabel *supportive* (X1.2), pimpinan sudah menciptakan iklim kerja yang baik (X1.2.1) sebesar 41.6% responden menyatakan setuju, 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan sudah menciptakan iklim kerja yang baik sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 6.5% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju Rata-rata item sebesar 4.00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan sudah menciptakan iklim kerja yang baik.

Pada *item* kedua, pimpinan sudah memperhatikan kesejahteraan karyawan (X1.2.2) sebesar 44.2% responden menyatakan setuju, 29.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan sudah memperhatikan kesejahteraan karyawan sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 11.7% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar 3.92 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan sudah memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Pada *item* ketiga, pimpinan sudah mengapresiasi kinerja karyawan (X1.2.3) sebesar 45.5% responden menyatakan setuju, 28.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan sudah mengapresiasi kinerja karyawan sisanya 13.0% menyatakan ragu-ragu, 11.7% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar 3.88 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan sudah mengapresiasi kinerja karyawan.

Rata-rata variabel *supportive* sebesar 3.933, hal ini menunjukkan bahwa variabel *supportive* berada pada kategori baik.

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi variabel partisipatif (X1.3), pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (X1.3.1) sebesar 40.3% responden menyatakan setuju, dan sebesar 28.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sisanya 19.5% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata *item* sebesar 3.83

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Pada *item* kedua, pimpinan mempertimbangkan ide dan saran dari karyawan (X1.3.2) sebesar 48.1% responden menyatakan setuju, 26.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan mempertimbangkan ide dan saran dari karyawan sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.87 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mempertimbangkan ide dan saran dari karyawan.

Pada *item* ketiga, pimpinan memberikan kebebasan berpendapat untuk karyawan (X1.3.3) sebesar 46.8% responden menyatakan setuju, 28.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan memberikan kebebasan berpendapat untuk karyawan sisanya 16.9% menyatakan ragu-ragu, 7.8% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.96 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan kebebasan berpendapat untuk karyawan.

Rata-rata variabel patisipatif sebesar 3.887, hal ini menunjukkan bahwa variabel patisipatif berada pada kategori tinggi.

Selanjutnya pada hasil tabel distribusi frekuensi variabel orientasi pada pencapaian (X1.4), pimpinan selalu menetapkan tujuan dalam setiap pekerjaan (X1.4.1) sebesar 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa, 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan selalu menetapkan tujuan dalam setiap pekerjaan sisanya 15.6% menyatakan ragu-ragu, 11.7% menyatakan

tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.88 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu menetapkan tujuan dalam setiap pekerjaan.

Pada *item* kedua, pimpinan selalu percaya karyawan dapat mencapai standar yang tinggi dalam bekerja (X1.4.2) sebesar 39.0% responden menyatakan setuju, 33.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan selalu percaya karyawan dapat mencapai standar yang tinggi dalam bekerja sisanya 18.2% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.97 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu percaya karyawan dapat mencapai standar yang tinggi dalam bekerja.

Pada *item* terakhir ketiga, pimpinan selalu menerapkan sikap pekerja keras (X1.4.3) sebesar 42.9% responden menyatakan setuju, 32.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan selalu menerapkan sikap pekerja keras sisanya 11.7% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.92 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu menerapkan sikap pekerja keras.

Rata-rata variabel orientasi pada pencapaian sebesar 3.923, hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pada pencapaian berada pada kategori tinggi. Rata-rata variabel kepemimpinan sebesar 3.894, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berada pada kategori baik.

b) Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Dalam variabel Budaya Organisasi terdapat lima item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Y1)

Item	Jawaban Responden					Rata-Rata	
	SS	S	R	TS	STS		
Y1.1.1	f	27	35	7	7	1	4.04
	%	35.1%	45.5%	9.1%	9.1%	1.3%	
Y1.1.2	f	24	41	4	8	0	4.05
	%	31.2%	53.2%	5.2%	10.4%	0.0%	
Y1.1.3	f	19	34	16	8	0	3.83
	%	24.7%	44.2%	20.8%	10.4%	0.0%	
Y1.1.4	f	23	33	14	7	0	3.94
	%	29.9%	42.9%	18.2%	9.1%	0.0%	
Rata-Rata Indikator						3.965	
Y1.2.1	f	23	39	10	5	0	4.04
	%	29.9%	50.6%	13.0%	6.5%	0.0%	
Y1.2.2	f	27	33	11	4	2	4.03
	%	35.1%	42.9%	14.3%	5.2%	2.6%	
Y1.2.3	f	21	35	17	4	0	3.95
	%	27.3%	45.5%	22.1%	5.2%	0.0%	
Y1.2.4	f	10	25	28	12	2	3.38
	%	13.0%	32.5%	36.4%	15.6%	2.6%	
Rata-Rata Indikator						3.850	
Y1.3.1	f	18	36	15	7	1	3.82
	%	23.4%	46.8%	19.5%	9.1%	1.3%	
Y1.3.2	f	18	42	10	7	0	3.92
	%	23.4%	54.5%	13.0%	9.1%	0.0%	
Y1.3.3	f	19	41	9	8	0	3.92
	%	24.7%	53.2%	11.7%	10.4%	0.0%	
Rata-Rata Indikator						3.887	
Y1.4.1	f	18	45	9	5	0	3.99
	%	23.4%	58.4%	11.7%	6.5%	0.0%	
Y1.4.2	f	27	35	11	4	0	4.1
	%	35.1%	45.5%	14.3%	5.2%	0.0%	
Y1.4.3	f	29	36	7	3	2	4.13
	%	37.7%	46.8%	9.1%	3.9%	2.6%	

Item	Jawaban Responden					Rata-Rata	
	SS	S	R	TS	STS		
Rata-Rata Indikator						4.073	
Y1.5.1	f	20	38	11	7	1	3.9
	%	26.0%	49.4%	14.3%	9.1%	1.3%	
Y1.5.2	f	31	35	5	6	0	4.18
	%	40.3%	45.5%	6.5%	7.8%	0.0%	
Y1.5.3	f	25	36	11	5	0	4.05
	%	32.5%	46.8%	14.3%	6.5%	0.0%	
Rata-Rata Indikator						4.043	
Y1.6.1	f	21	28	19	7	2	3.77
	%	27.3%	36.4%	24.7%	9.1%	2.6%	
Y1.6.2	f	30	33	10	4	0	4.16
	%	39.0%	42.9%	13.0%	5.2%	0.0%	
Y1.6.3	f	15	25	24	11	2	3.52
	%	19.5%	32.5%	31.2%	14.3%	2.6%	
Rata-Rata Indikator						3.817	
Rata-Rata Variabel						3.939	

Sumber: Data Primer diolah, 2019

Keterangan:

Y1.1.1 : Perusahaan telah memberikan kebebasan berinovasi untuk menyelesaikan pekerjaan

Y1.1.2 : Perusahaan selalu mendorong tingkat kreatifitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

Y1.1.3 : Perusahaan selalu mengedukasi untuk dapat bertanggung jawab atas kesalahan pekerjaan sendiri

Y1.1.4 : Perusahaan mengharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri

Y1.2.1 : Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara cepat

Y1.2.2 : Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara akurat

Y1.2.3 : Perusahaan sudah memberikan prosedur yang sesuai dalam pekerjaan

Y1.2.4 : Perusahaan berfokus pada hasil daripada cara pencapaiannya

Y1.3.1 : Perusahaan sudah mengembangkan potensi karyawan untuk hasil yang lebih maksimal

Y1.3.2 : Perusahaan sudah memberikan fasilitas penunjang dalam menyelesaikan tugas secara optimal

Y1.3.3 : Perusahaan selalu memberikan target *output* untuk produksi

Y1.4.1 : Perusahaan telah memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur

Y1.4.2 : Perusahaan selalu cepat tanggap atas keluhan pelanggan

Y1.4.3 : Perusahaan menuntut untuk bekerja sesuai dengan Standar

Operasional Prosedur (SOP)

Y1.5.1 : Perusahaan selalu mengatasi masalah dengan musyawarah

Y1.5.2 : Perusahaan menuntut karyawan dapat bekerja sama dengan divisi satu sama lain untuk kinerja yang lebih optimal

Y1.5.3 : Perusahaan menuntut untuk dapat menyukai bekerja sama sebagai tim daripada secara individu dalam menyelesaikan pekerjaan

Y1.6.1 : Perusahaan menuntut karyawan untuk mempunyai sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja

Y1.6.2 : Perusahaan selalu menghargai karyawan bukan sebagai alat untuk mengambil keuntungan saja

Y1.6.3 : Perusahaan selalu mengadakan *Family Gathering* secara rutin

Berdasarkan hasil tabel distribusi variabel inovasi dan pengambilan resiko

(Y1.1), perusahaan memberikan kebebasan berinovasi (Y1.1.1) sebesar 45.5%

responden menyatakan setuju, 35.1% responden menyatakan sangat setuju sisanya

9.1% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan

sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.04 menunjukkan bahwa sebagian

besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan kebebasan

berinovasi.

Pada *item* kedua, perusahaan selalu mendorong tingkat kreatifitas karyawan

(Y1.1.2) sebesar 53.2% responden menyatakan setuju, 31.2% responden

menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan selalu mendorong tingkat kreatifitas

karyawan sisanya 5.2% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju

dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.05

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa

perusahaan selalu mendorong tingkat kreatifitas karyawan.

Pada *item* ketiga, perusahaan selalu mengedukasi untuk dapat bertanggung

jawab atas kesalahan pekerjaan sendiri (Y1.1.3) sebesar 44.2% responden

menyatakan setuju, 24.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan

selalu mengedukasi untuk dapat bertanggung jawab atas kesalahan pekerjaan

sendiri sisanya 20.8% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.83 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan selalu mendukung untuk dapat bertanggung jawab atas kesalahan pekerjaan sendiri.

Pada *item* keempat, perusahaan mengharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, (Y1.1.4) sebesar 42.9% responden menyatakan setuju, 29.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan mengharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri sisanya 18.2% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.94 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan mengharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

Rata-rata indikator inovasi dan pengambilan risiko sebesar 3.965, hal ini menunjukkan bahwa variabel inovasi dan pengambilan risiko berada pada kategori tinggi.

Berdasarkan pada hasil tabel distribusi frekuensi variabel perhatian terhadap hal-hal rinci (Y1.2) dengan *item* pertama, perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara cepat (Y1.2.1) sebesar 50.6% responden menyatakan setuju, 29.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara cepat sisanya 13.0% menyatakan ragu-ragu, 6.5% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.04 menunjukkan

bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara cepat.

Pada *item* kedua, perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara akurat (Y1.2.2) sebesar 42.9% responden menyatakan setuju bahwa, dan sebesar 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara akurat sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.03 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara akurat.

Pada *item* ketiga, perusahaan sudah memberikan prosedur yang sesuai dalam pekerjaan (Y1.2.3) sebesar 45.5% responden menyatakan setuju, 27.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan sudah memberikan prosedur yang sesuai dalam pekerjaan sisanya 22.1% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.95 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan sudah memberikan prosedur yang sesuai dalam pekerjaan.

Pada *item* keempat, perusahaan berfokus pada hasil daripada cara pencapaiannya (Y1.2.4) sebesar 36.4% responden menyatakan ragu-ragu, 32.5% responden menyatakan setuju bahwa perusahaan berfokus pada hasil daripada cara pencapaiannya sisanya 13% menyatakan sangat setuju, 15.6% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.38

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan ragu-ragu bahwa perusahaan berfokus pada hasil daripada cara pencapaiannya.

Rata-rata indikator perhatian ke hal yang rinci sebesar 3.850, hal ini menunjukkan bahwa variabel perhatian ke hal yang rinci berada pada kategori baik.

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi variabel orientasi pada hasil (Y1.3) dengan *item* pertama, perusahaan sudah mengembangkan potensi karyawan untuk hasil yang lebih maksimal (Y1.3.1) sebesar 46.8% responden menyatakan setuju, 23.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan sudah mengembangkan potensi karyawan untuk hasil yang lebih maksimal sisanya 19.5% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.82 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan sudah mengembangkan potensi karyawan untuk hasil yang lebih maksimal.

Pada *item* kedua, perusahaan sudah memberikan fasilitas penunjang dalam menyelesaikan tugas (Y1.3.2) sebesar 54.5% responden menyatakan setuju, 23.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan sudah memberikan fasilitas penunjang dalam menyelesaikan tugas sisanya 13.0% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju.

Rata-rata item sebesar 3.92 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan sudah memberikan fasilitas penunjang dalam menyelesaikan tugas.

Item ketiga, perusahaan selalu memberikan target output untuk produksi (Y1.3.3) sebesar 53.2% responden menyatakan setuju, 24.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa sisanya 11.7% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.92 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan selalu memberikan target output untuk produksi.

Rata-rata indikator orientasi hasil sebesar 3.887, hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi hasil berada pada kategori baik.

Berdasarkan pada hasil tabel distribusi frekuensi variabel orientasi pada orang (Y1.4) dengan *item* pertama, perusahaan telah memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur (Y1.4.1) sebesar 58.4% responden menyatakan setuju, 23.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan telah memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur sisanya 11.7% menyatakan ragu-ragu, 6.5% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.99 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan telah memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur.

Item kedua, perusahaan selalu cepat tanggap atas keluhan pelanggan (Y1.4.2) sebesar 45.5% responden menyatakan setuju, 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan selalu cepat tanggap atas keluhan pelanggan sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan selalu cepat tanggap atas keluhan pelanggan.

Item ketiga, perusahaan menuntut untuk bekerja sesuai dengan SOP (Y1.4.3) sebesar 37.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menuntut untuk bekerja sesuai dengan SOP, 46.8% menyatakan setuju sisanya 9.1% menyatakan ragu-ragu, 3.9% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menuntut untuk bekerja sesuai dengan SOP.

Rata-rata indikator orientasi orang sebesar 4.073, hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi orang berada pada kategori baik.

Hasil data distribusi frekuensi variabel orientasi pada tim (Y1.5) dengan *item* pertamanya perusahaan selalu mengatasi masalah dengan musyawarah (Y1.5.1) sebesar 49.4% responden menyatakan setuju, 26.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan selalu mengatasi masalah dengan musyawarah sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.90 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan selalu mengatasi masalah dengan musyawarah.

Pada *item* kedua, perusahaan menuntut karyawan dapat bekerja sama dengan divisi satu sama lain (Y1.5.2) sebesar 45.5% responden menyatakan setuju bahwa, dan sebesar 40.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan dapat bekerja sama dengan divisi satu sama lain sisanya 6.5% menyatakan ragu-ragu, 7.8% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.18 menunjukkan bahwa sebagian

besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan dapat bekerja sama dengan divisi satu sama lain.

Item ketiga, perusahaan menuntut untuk menyukai bekerja sama sebagai tim daripada secara individu (Y1.5.3) sebesar 46.8% responden menyatakan setuju, 32.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menuntut untuk menyukai bekerja sama sebagai tim daripada secara individu sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 6.5% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.05 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menuntut untuk menyukai bekerja sama sebagai tim daripada secara individu.

Rata-rata indikator orientasi tim sebesar 4.043, hal ini menunjukkan bahwa variabel orientasi tim berada pada kategori baik.

Hasil tabel data frekuensi terakhir pada variabel stabilitas (Y1.6) dengan *item* pertama, perusahaan menuntut karyawan mempunyai sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja (Y1.6.1) sebesar 36.4% responden menyatakan setuju, 27.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan mempunyai sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja sisanya 24.7% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.77 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan menuntut karyawan mempunyai sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja.

Pada *item* kedua, perusahaan selalu menghargai karyawan bukan sebagai alat untuk mengambil keuntungan saja (Y1.6.2) sebesar 42.9% responden

menyatakan setuju, 39.0% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan selalu menghargai karyawan bukan sebagai alat untuk mengambil keuntungan saja sisanya 13.0% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.16 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan selalu menghargai karyawan bukan sebagai alat untuk mengambil keuntungan saja.

Item ketiga, perusahaan selalu mengadakan Family Gathering secara rutin (Y1.6.3) sebesar 32.5% responden menyatakan setuju bahwa, dan sebesar 31.2% responden menyatakan ragu-ragu bahwa perusahaan selalu mengadakan Family Gathering secara rutin sisanya 19.5% menyatakan sangat setuju, 14.3% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.52 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perusahaan selalu mengadakan Family Gathering secara rutin.

Rata-rata indikator stabilitas sebesar 3.817, hal ini menunjukkan bahwa variabel stabilitas berada pada kategori tinggi.

Rata-rata variabel budaya organisasi sebesar 3.939, hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berada pada kategori baik.

c) Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja

Dalam variabel Motivasi terdapat delapan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel

4.8:

Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Y2)

Item		Jawaban Responden					Rata-Rata
		SS	S	R	TS	STS	
Y2.1.1	f	22	45	4	6	0	4.08
	%	28.6%	58.4%	5.2%	7.8%	0.0%	
Y2.1.2	f	16	38	17	5	1	3.82
	%	20.8%	49.4%	22.1%	6.5%	1.3%	
Y2.1.3	f	18	42	12	5	0	3.95
	%	23.4%	54.5%	15.6%	6.5%	0.0%	
Rata-Rata Indikator							3.950
Y2.2.1	f	27	37	9	3	1	4.12
	%	35.1%	48.1%	11.7%	3.9%	1.3%	
Y2.2.2	f	38	34	1	3	1	4.36
	%	49.4%	44.2%	1.3%	3.9%	1.3%	
Y2.2.3	f	24	38	8	7	0	4.03
	%	31.2%	49.4%	10.4%	9.1%	0.0%	
Rata-Rata Indikator							4.170
Y2.3.1	f	27	37	8	4	1	4.1
	%	35.1%	48.1%	10.4%	5.2%	1.3%	
Y2.3.2	f	24	31	14	8	0	3.92
	%	31.2%	40.3%	18.2%	10.4%	0.0%	
Y2.3.3	f	25	31	12	8	1	3.92
	%	32.5%	40.3%	15.6%	10.4%	1.3%	
Y2.3.4	f	23	28	16	9	1	3.82
	%	29.9%	36.4%	20.8%	11.7%	1.3%	
Rata-Rata Indikator							3.940
Y2.4.1	f	24	37	9	7	0	4.01
	%	31.2%	48.1%	11.7%	9.1%	0.0%	
Y2.4.2	f	24	46	3	4	0	4.17
	%	31.2%	59.7%	3.9%	5.2%	0.0%	
Rata-Rata Indikator							4.090
Y2.5.1	f	16	42	11	8	0	3.86
	%	20.8%	54.5%	14.3%	10.4%	0.0%	
Y2.5.2	f	21	38	12	6	0	3.96
	%	27.3%	49.4%	15.6%	7.8%	0.0%	
Rata-Rata Indikator							3.910
Rata-Rata Variabel							4.012

Sumber: Data Primer diolah, 2019



Keterangan:

Y2.1.1 : Saya sudah menerima upah sesuai dengan resiko pekerjaan

Y2.1.2 : Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saat ini

Y2.1.3 : Saya merasa aman berada di tempat kerja

Y2.2.1 : Saya mempunyai hubungan baik dengan pimpinan

Y2.2.2 : Saya mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja

Y2.2.3 : Saya sudah terlibat dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan

Y2.3.1 : Saya sudah ditempatkan di divisi yang sesuai dengan keahlian

Y2.3.2 : Saya sudah diberikan peluang untuk mengembangkan karir oleh perusahaan

Y2.3.3 : Saya telah diberikan kebebasan berpendapat oleh perusahaan

Y2.3.4 : Saya diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan *skill*

Y2.4.1 : Saya mempunyai hubungan kerja yang cair dan tidak kaku dengan pimpinan

Y2.4.2 : Saya dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan perusahaan

Y2.5.1 : Saya mendapat apresiasi atas hasil kerja oleh pimpinan

Y2.5.2 : Saya telah diakui oleh lingkungan kerja saya sebagai pekerja yang layak dihargai dan dihormati

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas variabel eksistensi

(Y2.1) dengan *item* pertama menerima upah sesuai dengan resiko pekerjaan

(Y2.1.1) sebesar 58.4% responden menyatakan setuju, 28.6% responden

menyatakan sangat setuju bahwa mereka sisanya 5.2% menyatakan ragu-ragu,

7.8% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata

item sebesar 4.08 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan

setuju bahwa mereka menerima upah sesuai dengan resiko pekerjaan.

Item kedua, merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saat ini

(Y2.1.2) sebesar 49.4% responden menyatakan setuju, 22.1% responden

menyatakan ragu-ragu bahwa mereka merasa nyaman dengan kondisi lingkungan

kerja saat ini sisanya 20.8% menyatakan sangat setuju, 1.3% menyatakan tidak

setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.82

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saat ini.

Pada *item* ketiga, merasa aman berada di tempat kerja (Y2.1.3) sebesar 54.5% responden menyatakan setuju bahwa mereka, dan sebesar 23.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka merasa aman berada di tempat kerja sisanya 15.6% menyatakan ragu-ragu, 6.5% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.95 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka merasa aman berada di tempat kerja.

Rata-rata indikator eksistensi sebesar 3.950, hal ini menunjukkan bahwa variabel eksistensi berada pada kategori baik.

Berikutnya dari hasil tabel distribusi dengan variabel keterkaitan (Y2.2) dengan *item* pertamanya adalah mempunyai hubungan baik dengan pimpinan (Y2.2.1) sebesar 48.1% responden menyatakan setuju, 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mempunyai hubungan baik dengan pimpinan sisanya 11.7% menyatakan sangat setuju, 3.9% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka mempunyai hubungan baik dengan pimpinan.

Item kedua, mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja (Y2.2.2) sebesar 49.4% responden menyatakan sangat setuju, 44.2% responden menyatakan setuju bahwa mereka mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja sisanya 1.3% menyatakan sangat setuju, 3.9% menyatakan tidak setuju dan 1.3%

menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.36 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja.

Pada *item* ketiga, terlibat dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan (Y2.2.3) sebesar 49.4% responden menyatakan setuju, 31.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka terlibat dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan sisanya 10.4% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.03 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka terlibat dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.

Rata-rata indikator keterkaitan sebesar 4.170, hal ini menunjukkan bahwa variabel keterkaitan berada pada kategori baik.

Variabel ketiga pertubuhan (Y2.3) dengan *item* pertama mereka ditempatkan di divisi yang sesuai dengan keahlian (Y2.3.1) sebesar 48.1% responden menyatakan setuju, 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka ditempatkan di divisi yang sesuai dengan keahlian sisanya 10.4% menyatakan ragu-ragu, 5.4% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka ditempatkan di divisi yang sesuai dengan keahlian.

Pada *item* kedua, diberikan peluang untuk mengembangkan karir oleh perusahaan (Y2.3.2) sebesar 40.3% responden menyatakan, 31.2% responden

menyatakan sangat setuju bahwa mereka diberikan peluang untuk mengembangkan karir oleh perusahaan sisanya 18.2% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.92 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka diberikan peluang untuk mengembangkan karir oleh perusahaan.

Pada *item* ketiga, diberikan kebebasan berpendapat oleh perusahaan (Y2.3.3) sebesar 40.3% responden menyatakan setuju, 32.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka diberikan kebebasan berpendapat oleh perusahaan sisanya 15.6% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.92 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka diberikan kebebasan berpendapat oleh perusahaan.

Selanjutnya pada *item* keempat, mereka diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan skill (Y2.3.4) sebesar 36.4% responden menyatakan setuju, 29.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan skill sisanya 20.8% menyatakan ragu-ragu, 11.7% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.82 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan skill.

Rata-rata indikator pertumbuhan sebesar 3.940, hal ini menunjukkan bahwa variabel pertumbuhan berada pada kategori baik.

Pada hasil tabel distribusi frekuensi variabel kebutuhan memiliki (Y2.4) dengan *item* pertamanya mempunyai hubungan kerja yang cair dan tidak kaku dengan pimpinan (Y2.4.1) sebesar 48.1% responden menyatakan, 31.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mempunyai hubungan kerja yang cair dan tidak kaku dengan pimpinan sisanya 11.7% menyatakan ragu-ragu, 9.1% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.01 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka mempunyai hubungan kerja yang cair dan tidak kaku dengan pimpinan.

Pada *item* kedua, dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan perusahaan (Y2.4.2) sebesar 59.7% responden menyatakan setuju, 31.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan perusahaan sisanya 3.9% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan perusahaan.

Rata-rata indikator kebutuhan memiliki sebesar 4.090, hal ini menunjukkan bahwa variabel kebutuhan memiliki berada pada kategori baik.

Hasil dari tabel distribusi yang terakhir pada variabel kebutuhan dihargai (Y2.5) dengan *item* pertamanya, mendapat apresiasi atas hasil kerja oleh pimpinan (Y2.5.1) sebesar 54.5% responden menyatakan setuju, 20.8% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka mendapat apresiasi atas hasil kerja oleh pimpinan sisanya 14.3% menyatakan ragu-ragu, 10.4% menyatakan tidak setuju

dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.86 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka mendapat apresiasi atas hasil kerja oleh pimpinan.

Item kedua, bahwa mereka diakui oleh lingkungan kerja mereka sebagai pekerja yang layak dihargai dan dihormati (Y2.5.2) sebesar 49.4% responden menyatakan setuju, 27.3% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka diakui oleh lingkungan kerja mereka sebagai pekerja yang layak dihargai dan dihormati sisanya 15.6% menyatakan ragu-ragu, 7.8% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 3.96 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka diakui oleh lingkungan kerja mereka sebagai pekerja yang layak dihargai dan dihormati.

Rata-rata indikator kebutuhan dihargai sebesar 3.910, hal ini menunjukkan bahwa variabel kebutuhan dihargai berada pada kategori baik. Rata-rata variabel motivasi kerja sebesar 4.012, hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berada pada kategori tinggi.

d) Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat lima item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.9:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y3)

Item	Jawaban Responden					Rata-Rata
	SS	S	R	TS	STS	
Y3.1.1	f	27	41	5	3	1
	%	35.1%	53.2%	6.5%	3.9%	1.3%



Item	Jawaban Responden					Rata-Rata	
	SS	S	R	TS	STS		
Y3.1.2	f	28	42	3	3	1	4.21
	%	36.4%	54.5%	3.9%	3.9%	1.3%	
Rata-Rata Indikator						4.190	
Y3.2.1	f	22	48	2	4	1	4.12
	%	28.6%	62.3%	2.6%	5.2%	1.3%	
Y3.2.2	f	18	46	9	3	1	4
	%	23.4%	59.7%	11.7%	3.9%	1.3%	
Rata-Rata Indikator						4.060	
Y3.3.1	f	33	34	6	3	1	4.23
	%	42.9%	44.2%	7.8%	3.9%	1.3%	
Y3.3.2	f	29	38	5	4	1	4.17
	%	37.7%	49.4%	6.5%	5.2%	1.3%	
Rata-Rata Indikator						4.200	
Y3.4.1	f	38	30	5	2	2	4.3
	%	49.4%	39.0%	6.5%	2.6%	2.6%	
Y3.4.2	f	35	33	4	4	1	4.26
	%	45.5%	42.9%	5.2%	5.2%	1.3%	
Rata-Rata Indikator						4.280	
Y3.5.1	f	24	41	6	6	0	4.08
	%	31.2%	53.2%	7.8%	7.8%	0.0%	
Y3.5.2	f	40	26	7	4	0	4.32
	%	51.9%	33.8%	9.1%	5.2%	0.0%	
Y3.5.3	f	27	37	9	4	0	4.13
	%	35.1%	48.1%	11.7%	5.2%	0.0%	
Rata-Rata Indikator						4.177	
Rata-Rata Variabel						4.181	

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Keterangan:

Y3.1.1 : Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan

Y3.1.2 : Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan

Y3.2.1 : Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *operation manual*

Y3.2.2 : Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *inspection manual*

Y3.3.1 : Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

Y3.3.2 : Saya sudah memanfaatkan waktu pekerjaan secara optimal untuk menghasilkan *output* yang diharapkan oleh perusahaan

Y3.4.1 : Saya telah datang tepat waktu

Y3.4.2 : Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan

Y3.5.1 : Saya sudah membantu atasan dengan aktif memberikan saran untuk meningkatkan produktivitas

Y3.5.2 : Saya lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan

Y3.5.3 : Saya telah memberikan andil yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan secara *teamwork*

Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi variabel kuantitas (Y3.1)

dengan *item* pertama, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan

(Y3.1.1) sebesar 53.2% responden menyatakan setuju, 35.1% responden

menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan

target perusahaan sisanya 6.5% menyatakan ragu-ragu, 3.9% menyatakan tidak

setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.17

menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.

Pada *item* kedua, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus

aktifitas yang diselesaikan (Y3.1.2) sebesar 54.5% responden menyatakan setuju,

36.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan

pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan sisanya 3.9%

menyatakan ragu-ragu, 3.9% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan

sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.21 menunjukkan bahwa sebagian

besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan

pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

Rata-rata indikator kuantitas sebesar 4.190, hal ini menunjukkan bahwa

variabel kuantitas berada pada kategori baik.

Variabel kedua yaitu kualitas (Y3.2) dengan *item* pertama, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan operation manual (Y3.2.1) sebesar 62.3% responden menyatakan setuju, 28.6% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan operation manual sisanya 2.6% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan operation manual.

Pada *item* kedua, mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan inspection manual (Y3.2.2) sebesar 59.7% responden menyatakan, 23.4% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan inspection manual sisanya 11.7% menyatakan ragu-ragu, 3.9% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan inspection manual.

Rata-rata indikator kualitas sebesar 4.060, hal ini menunjukkan bahwa variabel kualitas berada pada kategori baik.

Berdasarkan nilai tabel distribusi frekuensi variabel ketepatan waktu (Y3.3) dengan *item* pertamanya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (Y3.3.1) sebesar 44.2% responden menyatakan setuju, 42.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sisanya 7.8% menyatakan ragu-ragu, 3.9% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata

item sebesar 4.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Item kedua, memanfaatkan waktu pekerjaan secara optimal (Y3.3.2) sebesar 49.4% responden menyatakan setuju, 37.7% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memanfaatkan waktu pekerjaan secara optimal sisanya 6.5% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka memanfaatkan waktu pekerjaan secara optimal.

Rata-rata indikator ketepatan waktu sebesar 4.200, hal ini menunjukkan bahwa variabel ketepatan waktu berada pada kategori baik.

Nilai tabel distribusi variabel kehadiran (Y3.4) dengan *item* pertamanya datang tepat waktu (Y3.4.1) sebesar 49.4% responden menyatakan sangat setuju, 39.0% responden menyatakan setuju bahwa mereka datang tepat waktu sisanya 6.5% menyatakan ragu-ragu, 2.6% menyatakan tidak setuju dan 2.6% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.30 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka datang tepat waktu.

Item kedua, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan (Y3.4.2) sebesar 45.5% responden menyatakan sangat setuju, 42.9% responden menyatakan setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan sisanya 5.2% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 1.3% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item

sebesar 4.26 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

Rata-rata indikator kehadiran sebesar 4.280, hal ini menunjukkan bahwa variabel kehadiran berada pada kategori sangat baik.

Selanjutnya nilai tabel distribusi variabel terakhir adalah kemampuan kerjasama (Y3.5) dengan *item* pertama, membantu atasan dengan aktif memberikan saran (Y3.5.1) sebesar 53.2% responden menyatakan setuju bahwa mereka, dan sebesar 31.2% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka membantu atasan dengan aktif memberikan saran sisanya 7.8% menyatakan ragu-ragu, 7.8% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju.

Rata-rata item sebesar 4.08 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka membantu atasan dengan aktif memberikan saran.

Item kedua, mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi (Y3.5.2) sebesar 51.9% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka lebih, dan sebesar 33.8% responden menyatakan setuju bahwa mereka lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi sisanya 9.1% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.32 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.

Item ketiga dan terakhir, memberikan andil yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan secara teamwork (Y3.5.3) sebesar 48.1% responden menyatakan setuju bahwa mereka telah, dan sebesar 35.1% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka telah memberikan andil yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan secara teamwork sisanya 11.7% menyatakan ragu-ragu, 5.2% menyatakan tidak setuju dan 0.0% menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata item sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka telah memberikan andil yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan secara teamwork.

Rata-rata indikator kemampuan kerjasama sebesar 4.177, hal ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerjasama berada pada kategori baik.

Rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4.181, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan berada pada kategori baik.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis *Partial Least Square* (PLS). Berikut tahapan yang dilakukan saat melakukan analisis PLS.

a) Model Pengukuran

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dapat diketahui melalui penjelasan berikut :

1) Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan

Indikator pengukur variabel kepemimpinan dapat dilihat melalui tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.10 Nilai Loading Faktor Variabel Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kepemimpinan	X1.1	0.904
	X1.2	0.922
	X1.3	0.942
	X1.4	0.925

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Model pengukuran variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

$$X1.1 = 0.904 X$$

$$X1.2 = 0.922 X$$

$$X1.3 = 0.942 X$$

$$X1.4 = 0.925 X$$

Model tersebut menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Nilai *loading factor* indikator direktif (X1.1) sebesar 0.904. Hal ini berarti keragaman variabel kepemimpinan (X) mampu direpresentasikan oleh indikator direktif (X1.1) sebesar 90.4%. Dengan kata lain, kontribusi indikator direktif (X1.1) dalam mengukur variabel kepemimpinan (X) sebesar 90.4%.
2. Nilai *loading factor* indikator supportive (X1.2) sebesar 0.922. Hal ini berarti keragaman variabel kepemimpinan (X) mampu direpresentasikan oleh indikator supportive (X1.2) sebesar 92.2%. Dengan kata lain, kontribusi indikator supportive (X1.2) dalam mengukur variabel kepemimpinan (X) sebesar 92.2%.
3. Nilai *loading factor* indikator parsitipatif (X1.3) sebesar 0.942. Hal ini berarti keragaman variabel kepemimpinan (X) mampu direpresentasikan oleh indikator parsitipatif (X1.3) sebesar 94.2%.

Dengan kata lain, kontribusi indikator parsitipatif (X1.3) dalam mengukur variabel kepemimpinan (X) sebesar 94.2%.

4. Nilai *loading factor* indikator orientasi pada pencapaian (X1.4) sebesar 0.925. Hal ini berarti keragaman variabel kepemimpinan (X) mampu direpresentasikan oleh indikator orientasi pada pencapaian (X1.4) sebesar 92.5%. Dengan kata lain, kontribusi indikator orientasi pada pencapaian (X1.4) dalam mengukur variabel kepemimpinan (X) sebesar 92.5%.

5. Model pengukuran variabel kepemimpinan juga menginformasikan bahwa indikator parsitipatif (X1.3) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.942. Hal ini berarti indikator parsitipatif (X1.3) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel kepemimpinan.

2) Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi

Indikator pengukuran variabel budaya organisasi dapat dilihat melalui tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11 Nilai Loading Factor Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	Loading Factor
Budaya Organisasi	Y1.1	0.927
	Y1.2	0.892
	Y1.3	0.898
	Y1.4	0.870
	Y1.5	0.925
	Y1.6	0.834

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Model pengukuran variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut :



$$Y1.1 = 0.927 Y1$$

$$Y1.2 = 0.892 Y1$$

$$Y1.3 = 0.898 Y1$$

$$Y1.4 = 0.870 Y1$$

$$Y1.5 = 0.925 Y1$$

$$Y1.6 = 0.834 Y1$$

Model tersebut menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Nilai loading factor indikator inovasi dan pengambilan risiko (Y1.1) sebesar 0.927. Hal ini berarti keragaman variabel budaya organisasi (Y1) mampu direpresentasikan oleh indikator inovasi dan pengambilan risiko (Y1.1) sebesar 92.7%. Dengan kata lain, kontribusi indikator inovasi dan pengambilan risiko (Y1.1) dalam mengukur variabel budaya organisasi (Y1) sebesar 92.7%.
2. Nilai loading factor indikator perhatian ke hal yang rinci (Y1.2) sebesar 0.892. Hal ini berarti keragaman variabel budaya organisasi (Y1) mampu direpresentasikan oleh indikator perhatian ke hal yang rinci (Y1.2) sebesar 89.2%. Dengan kata lain, kontribusi indikator perhatian ke hal yang rinci (Y1.2) dalam mengukur variabel budaya organisasi (Y1) sebesar 89.2%.
3. Nilai loading factor indikator orientasi hasil (Y1.3) sebesar 0.898. Hal ini berarti keragaman variabel budaya organisasi (Y1) mampu direpresentasikan oleh indikator orientasi hasil (Y1.3) sebesar 89.8%. Dengan kata lain, kontribusi indikator orientasi hasil (Y1.3) dalam mengukur variabel budaya organisasi (Y1) sebesar 89.8%.

4. Nilai loading factor indikator orientasi orang (Y1.4) sebesar 0.87. Hal ini berarti keragaman variabel budaya organisasi (Y1) mampu direpresentasikan oleh indikator orientasi orang (Y1.4) sebesar 87.0%.

Dengan kata lain, kontribusi indikator orientasi orang (Y1.4) dalam mengukur variabel budaya organisasi (Y1) sebesar 87.0%.

5. Nilai loading factor indikator orientasi tim (Y1.5) sebesar 0.925. Hal ini berarti keragaman variabel budaya organisasi (Y1) mampu direpresentasikan oleh indikator orientasi tim (Y1.5) sebesar 92.5%.

Dengan kata lain, kontribusi indikator orientasi tim (Y1.5) dalam mengukur variabel budaya organisasi (Y1) sebesar 92.5%.

6. Nilai loading factor indikator stabilitas (Y1.6) sebesar 0.834. Hal ini berarti keragaman variabel budaya organisasi (Y1) mampu direpresentasikan oleh indikator stabilitas (Y1.6) sebesar 83.4%. Dengan kata lain, kontribusi indikator stabilitas (Y1.6) dalam mengukur variabel budaya organisasi (Y1) sebesar 83.4%.

7. Model pengukuran variabel budaya organisasi juga menginformasikan indikator inovasi dan pengambilan risiko (Y1.1) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.927. Hal ini berarti indikator inovasi dan pengambilan risiko (Y1.1) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel budaya organisasi.

3) Model Pengukuran Variabel Motivasi Kerja

Indikator pengukur variabel motivasi kerja dapat dilihat melalui tabel 4.12 di bawah ini :

Tabel 4.12 Nilai Loading Factor Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Indikator	Indicator Weight	P value
Motivasi Kerja	Y2.1	0.214	0.024
	Y2.2	0.235	0.015
	Y2.3	0.230	0.017
	Y2.4	0.221	0.021
	Y2.5	0.215	0.024

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Model pengukuran variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut :

$$Y2 = 0.214 Y2.1 + 0.235 Y2.2 + 0.230 Y2.3 + 0.221 Y2.4 + 0.215 Y2.5$$

Berdasarkan model pengukuran di atas diketahui bahwa nilai *weight estimate* indikator eksistensi (Y2.1) sebesar 0.214, yang menunjukkan indikator eksistensi (Y2.1) mengukur variabel motivasi kerja (Y2) secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi eksistensi cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

Selanjutnya nilai *weight estimate* indikator keterkaitan (Y2.2) sebesar 0.235, yang menunjukkan indikator keterkaitan (Y2.2) mengukur variabel motivasi kerja (Y2) secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi keterkaitan cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

Kemudian nilai *weight estimate* indikator pertumbuhan (Y2.3) sebesar 0.230, yang menunjukkan indikator pertumbuhan (Y2.3) mengukur variabel motivasi kerja (Y2) secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin baik pertumbuhan cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

Berikutnya nilai *weight estimate* indikator kebutuhan memiliki (Y2.4) sebesar 0.221, yang menunjukkan indikator kebutuhan memiliki (Y2.4) mengukur variabel motivasi kerja (Y2) secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi kebutuhan memiliki cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

Nilai *weight estimate* indikator kebutuhan dihargai (Y2.5) sebesar 0.215, yang menunjukkan indikator kebutuhan dihargai (Y2.5) mengukur variabel motivasi kerja (Y2) secara positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi kebutuhan dihargai cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

Model pengukuran variabel motivasi kerja juga menginformasikan bahwa indikator keterkaitan (Y2.2) memiliki nilai *weight* yang paling besar yaitu sebesar 0.235. Hal ini berarti indikator keterkaitan merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel motivasi kerja.

4) Model Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan

Indikator pengukur variabel kinerja karyawan dapat dilihat melalui tabel 4.13 di bawah ini :

Tabel 4.13 Nilai *Loading Factor* Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kinerja Karyawan	Y3.1	0.924
	Y3.2	0.906
	Y3.3	0.933
	Y3.4	0.912
	Y3.5	0.771

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Model pengukuran variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$Y3.1 = 0.924 Y3$$

$$Y3.2 = 0.906 Y3$$

$$Y3.3 = 0.933 Y3$$

$$Y3.4 = 0.912 Y3$$

$$Y3.5 = 0.771 Y3$$

Model tersebut menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Nilai *loading factor* indikator kuantitas (Y3.1) sebesar 0.924. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan (Y3) mampu direpresentasikan oleh indikator kuantitas (Y3.1) sebesar 92.4%. Dengan kata lain, kontribusi indikator kuantitas (Y3.1) dalam mengukur variabel kinerja karyawan (Y3) sebesar 92.4%.
2. Nilai *loading factor* indikator kualitas (Y3.2) sebesar 0.906. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan (Y3) mampu direpresentasikan oleh indikator kualitas (Y3.2) sebesar 90.6%. Dengan kata lain, kontribusi indikator kualitas (Y3.2) dalam mengukur variabel kinerja karyawan (Y3) sebesar 90.6%.
3. Nilai *loading factor* indikator ketepatan waktu (Y3.3) sebesar 0.933. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan (Y3) mampu direpresentasikan oleh indikator ketepatan waktu (Y3.3) sebesar 93.3%. Dengan kata lain, kontribusi indikator ketepatan waktu (Y3.3) dalam mengukur variabel kinerja karyawan (Y3) sebesar 93.3%.
4. Nilai *loading factor* indikator kehadiran (Y3.4) sebesar 0.912. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan (Y3) mampu

direpresentasikan oleh indikator kehadiran (Y3.4) sebesar 91.2%. Dengan kata lain, kontribusi indikator kehadiran (Y3.4) dalam mengukur variabel kinerja karyawan (Y3) sebesar 91.2%.

5. Nilai *loading factor* indikator kemampuan kerjasama (Y3.5) sebesar 0.771. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja karyawan (Y3) mampu direpresentasikan oleh indikator kemampuan kerjasama (Y3.5) sebesar 77.1%. Dengan kata lain, kontribusi indikator kemampuan kerjasama (Y3.5) dalam mengukur variabel kinerja karyawan (Y3) sebesar 77.1%.

6. Model pengukuran variabel kinerja karyawan juga menginformasikan indikator ketepatan waktu (Y3.3) memiliki nilai *loading* paling besar yaitu sebesar 0.933. Hal ini berarti indikator ketepatan waktu (Y3.3) merupakan indikator yang paling dominan dalam mengukur variabel kinerja karyawan.

a. Evaluasi Model Struktural

1) *Goodness of Fit Model*

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel untuk eksogen menjelaskan keragaman variabel endogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi (*R-Square*) dan *Q-Square predictive relevance* (Q^2).

Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkaskan dalam tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14 R2 dan Q2 Model Struktural

Endogen	R-squared	Q-squared
Budaya Organisasi	0.805	0.806
Motivasi Kerja	0.835	0.838
Kinerja Karyawan	0.649	0.615

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

R-square variabel budaya organisasi bernilai 0.805 atau 80.5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan sebesar 80.5%, atau dengan kata lain kontribusi variabel kepemimpinan terhadap variabel budaya organisasi sebesar 80.5%, sedangkan sisanya sebesar 19.5% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Kemudian *Q-square* variabel budaya organisasi bernilai 0.806. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki kekuatan prediksi yang besar terhadap variabel budaya organisasi.

Berikutnya *R-square* variabel motivasi kerja bernilai 0.835 atau 83.5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan sebesar 83.5%, atau dengan kata lain kontribusi variabel kepemimpinan terhadap variabel motivasi kerja sebesar 83.5%, sedangkan sisanya sebesar 16.5% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas

dalam penelitian ini. Kemudian *Q-square* variabel motivasi kerja bernilai 0.838. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki kekuatan prediksi yang besar terhadap variabel motivasi kerja.

Kemudian *R-square* variabel kinerja karyawan bernilai 0.649 atau 64.9%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan sebesar 64.9%, atau dengan kata lain kontribusi variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 64.9%, sedangkan sisanya sebesar 35.1% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Kemudian *Q-square* variabel kinerja karyawan bernilai 0.615. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki kekuatan prediksi yang besar terhadap variabel kinerja karyawan.

2) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila $p \text{ value} \leq \text{level of significance}$ ($\alpha = 5\%$) maka dinyatakan adanya pengaruh yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui melalui tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	P-Value
Kepemimpinan	Budaya Organisasi	0.897	0.086	<0.001
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	0.484	0.098	<0.001
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0.038	0.113	0.367
Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	0.460	0.099	<0.001
Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0.360	0.102	<0.001
Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.462	0.099	<0.001

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi menghasilkan p value sebesar < 0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $< level\ of\ significance$ ($\alpha = 5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja menghasilkan p value sebesar < 0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $< level\ of\ significance$ ($\alpha = 5\%$).

Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menghasilkan p value sebesar 0.367. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $> level\ of\ significance$ ($\alpha = 5\%$).

Hal ini berarti terdapat pengaruh yang tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menghasilkan p value sebesar < 0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $< level\ of\ significance$ (alpha = 5%).

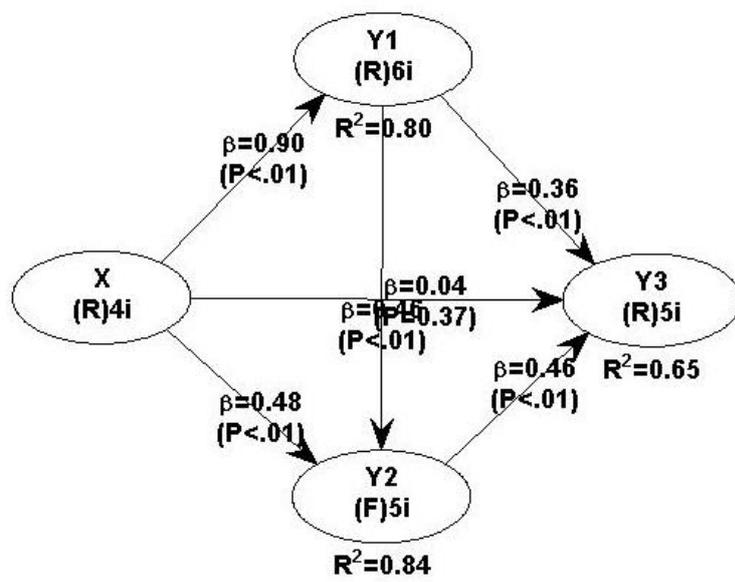
Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan p value sebesar < 0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $< level\ of\ significance$ (alpha = 5%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan p value sebesar < 0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa p value $< level\ of\ significance$ (alpha = 5%).

Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 5 Diagram Jalur Hasil Hipotesis

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

3) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan tujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai t statistics \geq t tabel (1.96) maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui ringkasan dalam tabel 4.16

berikut :



Tabel 4.16 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Eksogen	Intervenin g 1	Intervenin g 2	Endogen	Indirect Coefficient	SE	T Statisti cs
Kepemimpinan	Budaya Organisasi		Motivasi Kerja	0.413	0.097	4.244
Kepemimpinan	Budaya Organisasi		Kinerja Karyawan	0.323	0.097	3.343
Kepemimpinan	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.224	0.066	3.392
Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.191	0.061	3.140
Budaya Organisasi	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.213	0.065	3.293

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.413 dengan nilai t statistics sebesar 4.244. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > t tabel (1.96). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.323 dengan nilai t statistics sebesar 3.343. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > t tabel (1.96). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.224 dengan nilai t statistics sebesar 3.392. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > t tabel

(1.96). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi melalui motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.191 dengan nilai t statistics sebesar 3.140. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > t tabel (1.96). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi melalui motivasi kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.213 dengan nilai t statistics sebesar 3.293. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistics > t tabel (1.96). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

4) Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Konversi diagram jalur dalam model struktural dimaksudkan untuk memprediksi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagaimana disajikan dalam tabel 4.17 berikut :

Tabel 4.17 Konversi Diagram Jalur dalam Model Struktural

Eksogen	Interven ing 1	Interven ing 2	Endogen	Direct Coefficient	Indirect Coefficient
Kepemimpin an			Budaya Organisasi	0.897*	
Kepemimpin an	Budaya Organisa si		Motivasi Kerja	0.484*	0.413*
Kepemimpin an	Budaya Organisa		Kinerja Karyawan	0.038	0.323*

Eksogen	Interven ing 1	Interven ing 2	Endogen	Direct Coefficient	Indirect Coefficient
	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan		0.224*
	Budaya Organisa si	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan		0.191*
Budaya Organisasi			Motivasi Kerja	0.460*	
Budaya Organisasi	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.360*	0.213*
Motivasi Kerja			Kinerja Karyawan	0.462*	

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Keterangan : * (Signifikan)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model struktural yang terbentuk adalah :

Persamaan 1 : $Y_1 = 0.897 X$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect kepemimpinan terhadap budaya organisasi

sebesar 0.897 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan budaya organisasi.

Persamaan 2 : $Y_2 = 0.484 X + 0.460 Y_1$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect kepemimpinan terhadap motivasi kerja

sebesar 0.484 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif



dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

2. Koefisien direct effect budaya organisasi terhadap motivasi kerja

sebesar 0.460 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

3. Koefisien indirect effect kepemimpinan terhadap motivasi kerja

melalui budaya organisasi sebesar 0.413 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang disebabkan oleh semakin baiknya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.

$$\text{Persamaan 3 : } Y_3 = 0.038 X + 0.360 Y_1 + 0.462 Y_2$$

Dari persamaan 3 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

sebesar 0.038 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun peningkatannya tidak signifikan.

2. Koefisien direct effect budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan sebesar 0.360 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Koefisien direct effect motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

sebesar 0.462 menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Koefisien indirect effect kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan melalui budaya organisasi sebesar 0.323 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang disebabkan oleh semakin baiknya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Koefisien indirect effect kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.224 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6. Koefisien indirect effect kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan melalui budaya organisasi melalui motivasi kerja sebesar 0.191 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal

ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya budaya organisasi akibat semakin baiknya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

7. Koefisien indirect effect budaya organisasi terhadap kinerja

karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.213 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5) Pengaruh Dominan

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui total efek yang paling besar tanpa memperhatikan tanda koefisien positif atau negatif, sebagaimana tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18 Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Kepemimpinan	Budaya Organisasi	0.897
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	0.897
Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	0.460
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0.775
Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0.573
Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.462

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil analisis menginformasikan variabel yang memiliki total efek terbesar terhadap variabel motivasi kerja adalah variabel kepemimpinan dengan total efek sebesar 0.897. Dengan demikian kepemimpinan



merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap motivasi kerja.

Kemudian variabel yang memiliki total efek terbesar terhadap variabel kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan dengan total efek sebesar 0.775. Dengan demikian kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

D. Pembahasan:

Berdasarkan pada analisis, dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi yang menghasilkan *p value* sebesar <0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* $< level$ of *significance* ($\alpha=5\%$) yang diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Selain itu, koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,897 dan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan budaya organisasi atau dapat disimpulkan bahwa H_1 dalam penelitian ini diterima.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu seperti Trang (2013) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan serta penelitian lain seperti Guterres *et al* (2014) juga menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi, maka semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula budaya organisasi dalam organisasi tersebut

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan diukur dengan beberapa indikator, yaitu direktif, supportif, partisipatif dan kepemimpinan berorientasi pada pencapaian. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi di PDAM Kota Malang cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata sebesar 3.939% dan hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan menunjukkan rata-rata sebesar 3.923%.

Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan cara kepemimpinan yang telah diterapkan oleh atasan.

2. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang menghasilkan *p value* sebesar <0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* $<$ *level of significance* ($\alpha=5\%$) yang diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Selain itu, koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,484 dan menunjukkan

bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja atau dapat disimpulkan bahwa H₂ dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan teori motivasi alderfer mengenai akan kebutuhan eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan, karyawan mempunyai pimpinan yang partisipatif dan memberikan kesempatan untuk berpendapat dan melibatkan karyawan untuk mengambil keputusan. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Khasanah *et al* (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan Ningsih (2016) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan diukur dengan beberapa indikator, yaitu direktif, supportif, partisipatif dan kepemimpinan berorientasi pada pencapaian. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja di PDAM Kota Malang cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata sebesar 4.012% dan hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan menunjukkan rata-rata sebesar 3.923%.

Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan cara kepemimpinan yang telah diterapkan oleh atasan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja yang menghasilkan *p value* sebesar <0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* $<$ *level of significance* ($\alpha=5\%$) yang diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Selain itu, koefisien *direct effect* budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,460 dan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja atau dapat disimpulkan bahwa H_3 dalam penelitian ini diterima.

Sagir dalam Sastrohadiwiryo (2002:269), mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi, antara lain: 1) Penghargaan (*recognition*) 2) Tantangan (*challenge*) 3) Tanggung Jawab (*responsibility*) 4) Pengembangan (*development*) 4) Keterlibatan (*involment*) 5) Kesempatan (*opportunity*), responden penelitian ini mengacu pada budaya organisasi yang memberikan kebebasan untuk berinovasi dalam pengambilan keputusan yang beresiko. Sesuai dengan teori yang dikemukakan tersebut bahwa semakin karyawan diberikan tantangan, tanggung jawab dan kesempatan akan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Didukung oleh penelitian terdahulu juga oleh Zain *et al* (2011) menyatakan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan

semakin tinggi motivasi kerja dan penelitian terdahulu oleh Riana (2017) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi diukur dengan beberapa indikator, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian dalam hal rinci atau detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim dan stabilitas. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja di PDAM Kota Malang cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata sebesar 4.012% dan hasil statistik deskriptif variabel budaya organisasi menunjukkan rata-rata sebesar 3.939%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan budaya organisasi yang telah ada dalam perusahaan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan *p value* sebesar 0.367. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* < *level of significance* ($\alpha=5\%$) yang diartikan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, koefisien *direct effect* kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,038 dan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh

positif, akan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan meskipun peningkatannya tidak terlalu signifikan atau dapat disimpulkan bahwa H_4 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini didukung dari 21% responden dengan usia lebih dari 50 tahun yang bisa jadi tidak ingin terlalu diperintah oleh atasan yang berusia lebih muda daripada responden dengan usia direksi 49 tahun dan lebih banyaknya pengalaman kerja dibandingkan direksi tersebut yang hanya memiliki masa jabatan 5 tahun. Penelitian terdahulu oleh Wahyuni (2015) menyatakan bahwa Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja berpengaruh positif dan signifikan, namun berbeda dengan peneliti dikarenakan terdapat perbedaan indikator yang dipakai dalam penelitian. Sedangkan dalam penelitian Syaiful *et al* (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan juga dalam penelitiannya.

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan diukur dengan beberapa indikator, yaitu direktif, supportif, partisipatif dan kepemimpinan berorientasi pada pencapaian. Berdasarkan analisis deskriptif indikator *supportive* mendapatkan angka tertinggi yaitu 3.933 di dalam indikator tersebut bahwa pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang baik dan nyaman namun tetap tidak dapat mempengaruhi kinerja secara langsung.

5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan *p value* sebesar <0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* $< level\ of\ significance$ ($\alpha=5\%$) yang diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, koefisien *direct effect* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,360 dan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan atau dapat disimpulkan bahwa H_5 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu seperti dari Wahyuni (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian lain dari Sagita (2018) juga menyatakan apabila budaya organisasi baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sesuai dengan teori dari Tika (2006) yang menyatakan bahwa keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi diukur dengan beberapa indikator, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian dalam

hal rinci atau detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim dan stabilitas. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PDAM Kota Malang cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata sebesar 4.181% dan hasil statistik deskriptif variabel budaya organisasi menunjukkan rata-rata sebesar 3.939%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan budaya organisasi yang telah ada dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan *p value* sebesar <0.001 . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p value* $< level$ of *significance* ($\alpha=5\%$) yang diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, koefisien *direct effect* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,462 dan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan atau dapat disimpulkan bahwa H_6 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu Leksi *et al* (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian lain dari Sutopo (2018) juga menyatakan apabila motivasi baik maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan semakin baik juga.

Dalam penelitian ini variabel motivasi kerja diukur dengan beberapa indikator, yaitu eksistensi, keterkaitan, pertumbuhan, kebutuhan untuk rasa memiliki dan kebutuhan akan dihargai. Berdasarkan analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PDAM Kota Malang cenderung setuju atau tinggi dengan rata-rata sebesar 4.181% dan hasil statistik deskriptif variabel motivasi kerja menunjukkan rata-rata sebesar 4.012%. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan motivasi kerja yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

7. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi yang menghasilkan *indirect effect* sebesar 0.413 dengan nilai *t statistics* 4.244. Hasil pengujian menunjukkan *t statistics* > *t* tabel, dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan melalui budaya maka dapat meningkatkan motivasi kerja atau dapat disimpulkan bahwa H_7 dalam penelitian ini diterima.

Hal tersebut di perkuat oleh pendapat Ordway Tead dalam Achmad Sanusi dan Sutikno (2014:15) bahwa kepemimpinan adalah suatu bentuk kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Perlunya budaya organisasi yang baik dalam mendorong kepemimpinan untuk menghasilkan motivasi kerja yang baik.

8. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan membutuhkan budaya organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik. Karena pada saat pengujian secara langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Hal itu menunjukkan bahwa budaya organisasi menjembatani kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi yang menghasilkan *indirect effect* sebesar 0.323 dengan nilai *t statistics* 3.343. Hasil pengujian menunjukkan $t \text{ statistics} > t \text{ tabel}$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan melalui budaya organisasi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan atau dapat disimpulkan bahwa H_8 dalam penelitian ini diterima.

9. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan membutuhkan motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja yang baik. Karena pada saat pengujian secara langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Hal itu menunjukkan bahwa motivasi kerja menjembatani kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang menghasilkan *indirect effect* sebesar 0.224 dengan nilai *t statistics* 3.392. Hasil pengujian menunjukkan *t statistics* > *t* tabel. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan melalui motivasi kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan atau dapat disimpulkan bahwa H_9 dalam penelitian ini diterima.

10. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan motivasi kerja.

Hasil ini berarti bahwa kepemimpinan membutuhkan budaya organisasi dan motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karena

pada saat pengujian secara langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dan pada saat pengujian secara tidak langsung melalui budaya organisasi sendiri dan motivasi sendiri sudah menunjukkan hasil signifikan. Hal itu menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja menjembatani kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan motivasi kerja yang menghasilkan *indirect effect* sebesar 0.191 dengan nilai *t statistics* 3.140. Hasil pengujian menunjukkan $t \text{ statistics} > t \text{ tabel}$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan melalui budaya organisasi dan motivasi kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan atau dapat disimpulkan bahwa H_{10} dalam penelitian ini diterima.

11. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis *partial least square* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal tersebut bisa dilihat dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang menghasilkan *indirect effect* sebesar 0.213 dengan nilai *t statistics* 3.293. Hasil pengujian menunjukkan $t \text{ statistics} > t \text{ tabel}$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi melalui motivasi kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan atau dapat disimpulkan bahwa H_{11} dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi membutuhkan motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi. Hal itu menunjukkan bahwa motivasi kerja menjembatani budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari responden bahwa adanya kebebasan dalam berinovasi untuk menyelesaikan pekerjaan serta hasil dari responden pada kinerja karyawan adalah memanfaatkan waktu dengan baik, datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai jam kerja serta hasil dari responden pada motivasi kerja adalah mempunyai hubungan yang baik antara atasan dan rekan kerja. Hal tersebut menjelaskan bahwa adanya kebebasan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan serta adanya hubungan yang baik antara atasan dan rekan kerja akan menimbulkan kinerja yang semakin baik lagi.

Hasil hipotesis ini juga didukung oleh teori dari Tika (2006) yang menyatakan bahwa keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan di PDAM Kota Malang, tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, dapat diambil kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan budaya organisasi
2. Kepemimpinan memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.
4. Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun peningkatannya tidak signifikan

5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang disebabkan oleh semakin efektifnya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja.
8. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang disebabkan oleh semakin efektifnya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.
9. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin efektifnya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.
10. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya budaya organisasi akibat semakin efektifnya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

11. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang disebabkan oleh semakin baiknya budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. Saran

Beberapa saran berikut bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan bagi karyawan PDAM Kota Malang.

1. Berdasarkan hasil penelitian, indikator pada variabel Kepemimpinan yang paling rendah adalah indikator mengenai Direktif. Oleh karena itu, Pimpinan diharapkan dapat memastikan untuk lebih memberikan arahan dan bimbingan secara langsung kepada karyawan. Sehingga dapat memberikan stimulus dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan.
2. Pada variabel budaya organisasi, salah satu item menjelaskan bahwa perusahaan lebih mementingkan hasil daripada hasil capaian yang sudah pernah dicapai. Oleh karena itu, diharapkan atasan lebih sering memberikan apresiasi dalam hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan, sehingga karyawan akan merasa dihargai dan lebih meningkatkan kinerjanya lagi.
3. Pada variabel kepemimpinan, menghasilkan hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, diharapkan atasan lebih memperhatikan kepemimpinan, karena variabel tersebut mampu mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih baik dari sebelumnya dengan memberikan semangat atau dorongan kepada karyawan.

4. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel diluar variabel yang sudah dilakukan dalam penelitian ini. Sehingga dapat diketahui variabel selain kepemimpinan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Amirullah. 2015. *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*. Bekasi: Mitra Wacana Media

Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Bekasi: Mitra Wacana Media

Ardana, Komang. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.

Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media.

Edy Sutrisno. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenada Media Group

Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Undip

Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.

Hasibuan, Malayu S.P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

Jogiyanto, Willy Abdillah. 2009. *Konsep & Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta : BPFE – Yogyakarta.

Jogiyanto & Abdillah 2011. *Partial Least Square (PLS); Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis (Buku)*. Andi Yogyakarta

Kuswandi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo

Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Dua. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta, CV

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, Stephen & Mary Coulter. 2012. *Manajemen*. 11th Ed. Prentice Hall.

Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.

Siregar, Syofian. 2012. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Tika, P. 2008. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT

Uno B. Hamzah, 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

Yasin. 2001. *Manajemen Ekuitas Merek*, Jakarta: Mitra Utama.

Jurnal:

Ayu, Sagita Alinvia. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediatornya pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota Auto 2000 Cabang Sutoyo Malang. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Vol 57 No.1 PP 73-82

Gede, Riana I. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol 6 No. 12 PP 6471-6498

Khasanah, Umi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Karyawan Bagian Produksi PT. New March Semarang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang. Vol 2 No.2 PP

Leksi, P. Dinarizka. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Vol 12 No.2. PP 2014-211

Maramis, Enrico. 2013. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Manado. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. Vol. 1 No.4. PP 955-963.

Nelson, Gutierrez *et al.* 2014. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. E- Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udaya. Vol. 3 No. 11. PP 639 – 649.

Potu, Aurelia. 2013. Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. Vol. 1 No.4 PP 1208-1218.

Prasetyo, Y. Arief. 2018. Pengaruh Kepercayaan pada Pimpinan, Mutasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Vol 12 No.2. PP 182-190

Reknowati, N. Anum. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada PDAM Kota Madiun. Fakultas Ekonomi FPIPS IKIP PGRI Madiun.

Surachman. 2012. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen kerja, Perilaku kerja dan Kinerja karyawan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Sulawesi Tenggara. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 10 No.1.

Sitio, Alexander. 2015. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Bekerja Karyawan Di PTPN XII Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Vol. 9 No.2. PP 160-173

Sutopo, Amri. 2018. Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia Kantor Wonogiri

Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. E-journal.adbisnis.fisip-unmul.org. Vol. 1 No.1 PP 41-55.

Syaiful, M. L. 2016 Pengaruh Mutasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang di Wilayah Provinsi Jawa Timur. Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Vol 10 No.1 PP 41-54

Trang, D. S. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. 1 (3): 208-216.

Wahyuni, E. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi sector Publik dengan Motivasi

Zain, Devira. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak. Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak. Vol 9 No.2 PP 491-499

Internet:

“*Info Perusahaan (Sejarah PDAM Kota Malang), n.d.*”, diakses pada tanggal 3 Desember 2019 dari http://www.pdamkotamalang.com/user/proses_menu/102

“*Visi & Misi PDAM Kota Malang, n.d.*”, diakses pada tanggal 3 Desember 2019 dari http://www.pdamkotamalang.com/user/proses_menu/111

“*Struktur Organisasi PDAM Kota Malang, n.d.*”, diakses pada tanggal 3 Desember 2019 dari http://www.pdamkotamalang.com/user/proses_menu/114

LAMPIRAN**Lampiran 1.1****KUISIONER PENELITIAN**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Saudara/i

Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang

Di Tempat

Sehubungan dengan penelitian guna memenuhi tugas akhir program S1, saya:

Nama : Juan Fernandes

Fakultas : Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Universitas : Brawijaya

Dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja karyawan” memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I meluangkan waktu untuk menjadi responden dengan cara mengisi daftar pernyataan ini. Data ini dipergunakan untuk keperluan akademis dan dijamin kerahasiaannya.

Sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam mengisi daftar pernyataan ini.

Hormat saya,

Juan Fernandes

Identitas Responden

- 1. Jenis Kelamin : Laki/laki/ Perempuan *)
- 2. Usia (Wajib diisi) tahun
- 3. Unit Kerja (Wajib diisi) :
- 4. Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/SMP/SMA/Diploma/S1/S2/S3*)
- 5. Masa Kerja tahun

Keterangan : *Lingkari yang sesuai

Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi kuisioner berikut dengan memberi tanda “√” (cek) berdasarkan kesesuaian pertanyaan dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i.

Mohon diisi dengan sejujur-juurnya.

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- R = Ragu-ragu
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju



A. Kepemimpinan

No	Pernyataan	Alternative Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Pimpinan selalu memberikan arahan untuk mengerjakan pekerjaan					
2.	Pimpinan selalu memberikan bimbingan khusus dalam pekerjaan					
3.	Pimpinan selalu meminta bawahan untuk menaati prosedur					
4.	Pimpinan selalu membuat jadwal pekerjaan secara mendetail					
5.	Pimpinan sudah menciptakan iklim kerja yang baik					
6.	Pimpinan sudah memperhatikan kesejahteraan karyawan					
7.	Pimpinan sudah mengapresiasi kinerja karyawan					
8.	Pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan					
9.	Pimpinan mempertimbangkan ide dan saran dari karyawan					
10.	Pimpinan memberikan kebebasan berpendapat untuk karyawan					
11.	Pimpinan selalu menetapkan tujuan yang matang dalam setiap pekerjaan					
12.	Pimpinan selalu percaya karyawan dapat mencapai standar yang tinggi dalam bekerja					
13.	Pimpinan selalu menerapkan sikap pekerja keras dalam bekerja					

B. Budaya Organisasi

No.	Pertanyaan	Alternative Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Perusahaan telah memberikan kebebasan berinovasi untuk menyelesaikan pekerjaan					
2.	Perusahaan selalu mendorong tingkat kreatifitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan					
3.	Perusahaan selalu mengedukasi untuk dapat bertanggung jawab atas kesalahan pekerjaan sendiri					
4.	Perusahaan mengharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara mandiri					
5.	Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara cepat					
6.	Perusahaan menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara akurat					
7.	Perusahaan sudah memberikan prosedur yang sesuai dalam pekerjaan					
8.	Perusahaan berfokus pada hasil daripada cara pencapaiannya					
9.	Perusahaan sudah mengembangkan potensi karyawan untuk hasil yang lebih maksimal					
10.	Perusahaan sudah memberikan fasilitas penunjang dalam menyelesaikan tugas secara optimal					

No.	Pertanyaan	Alternatif Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
11.	Perusahaan selalu memberikan target <i>output</i> untuk produksi					
12.	Perusahaan telah memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur					
13.	Perusahaan selalu cepat tanggap atas keluhan pelanggan					
14.	Perusahaan menuntut untuk bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP)					
15.	Perusahaan selalu mengatasi masalah dengan musyawarah					
16.	Perusahaan menuntut karyawan dapat bekerja sama dengan divisi satu sama lain untuk kinerja yang lebih optimal					
17.	Perusahaan menuntut untuk dapat menyukai bekerja sama sebagai tim daripada secara individu dalam menyelesaikan pekerjaan					
18.	Perusahaan menuntut karyawan untuk mempunyai sikap daya saing yang tinggi dalam bekerja					
19.	Perusahaan selalu menghargai karyawan bukan sebagai alat untuk mengambil keuntungan saja					
20.	Perusahaan selalu mengadakan <i>Family Gathering</i> secara rutin					

C. Motivasi Kerja

No.	Pertanyaan	Alternative Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya sudah menerima upah sesuai dengan resiko pekerjaan					
2.	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja saat ini					
3.	Saya merasa aman berada di tempat kerja					
4.	Saya mempunyai hubungan baik dengan pimpinan					
5.	Saya mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja					
6.	Saya sudah terlibat dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh perusahaan					
7.	Saya sudah ditempatkan di divisi yang sesuai dengan keahlian					
8.	Saya sudah diberikan peluang untuk mengembangkan karir oleh perusahaan					
9.	Saya telah diberikan kebebasan berpendapat oleh perusahaan					
10.	Saya diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan <i>skill</i>					
11.	Saya mempunyai hubungan kerja yang cair dan tidak kaku dengan pimpinan					
12.	Saya dapat menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan perusahaan					
13.	Saya mendapat apresiasi atas hasil kerja oleh pimpinan					
14.	Saya telah diakui oleh lingkungan kerja saya sebagai pekerja yang layak dihargai dan dihormati					

D. Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	Alternative Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan					
2.	Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan					
3.	Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan <i>operation manual</i>					
4.	Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan <i>inspection manual</i>					
5.	Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
6.	Saya sudah memanfaatkan waktu pekerjaan secara optimal untuk menghasilkan <i>output</i> yang diharapkan oleh perusahaan					
7.	Saya telah datang tepat waktu					
8.	Saya sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan					
9.	Saya sudah membantu atasan dengan aktif memberikan saran untuk meningkatkan produktivitas					
10.	Saya lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan					
11.	Saya telah memberikan andil yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan secara <i>teamwork</i>					

Lampiran 1.2 Surat Persetujuan Penelitian



**PEMERINTAH KOTA MALANG
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

JL. TERUSAN DANAU SENTANI NO. 100 MALANG TELP. (0341)-715103 (HUNTING)
FAX. 0341-715107 PO BOX. 132 MALANG 65138
website : www.pdamkotamalang.com email : humas@pdamkotamalang.com



Sertifikat No. ID 07 / 0991
Nomor : 072 / 0010 / 35.73.601 / 2019
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Riset / Survey

Malang, 21 Maret 2019

Kepada
Yth. Kajur.Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya Malang
Jl.MT.Haryono Nomor 163
di
MALANG

Berkenaan dengan surat Saudara Nomor : 3253 / UN.10.F03.12 / PN /2019 tanggal 12 Maret 2019 perihal dimaksud pada pokok surat, bersama ini kami beritahukan bahwa pada prinsipnya kami menyetujui menerima mahasiswa saudara, atas nama sebagai berikut :

No	NIM	Nama	Jurusan
1.	155030207111023	Juan Fernandes	Ilmu Administrasi Bisnis

Adapun ketentuan lain untuk Pengambilan Data di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang adalah sebagai berikut :

1. Penempatan diatur oleh pihak PDAM Kota Malang
2. Tidak mengganggu aktivitas kerja
3. Memenuhi peraturan/persyaratan yang ada di PDAM Kota Malang

Demikian untuk menjadikan periksa.

**a.n.DIREKTUR ADMINISTRASI DAN KEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MALANG
MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA**



Lampiran 1.3 Tabel Jawaban Responden

Respon den	Kepemimpinan (X1)													Jumlah X1
	X1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.1.5	X1.1.6	X1.1.7	X1.1.8	X1.1.9	X1.1.10	X1.1.11	X1.1.12	X1.1.13	
1.	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	63
2.	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	63
3.	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	57
4.	1	1	4	2	1	2	1	1	2	3	3	2	1	24
5.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
6.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
7.	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
8.	4	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	5	5	55
9.	3	1	5	2	5	3	4	3	4	4	2	2	4	42
10.	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	51
11.	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	37
12.	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	57
13.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
14.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	61
15.	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	42
16.	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	4	2	5	54
17.	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	36
18.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
19.	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	59
20.	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
21.	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	56
22.	4	4	4	1	4	2	4	4	4	5	4	5	5	50
23.	3	2	4	1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	43
24.	4	4	4	1	4	2	4	4	4	5	4	5	5	50
25.	5	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	54
26.	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	36
27.	4	4	3	5	3	4	2	3	4	2	4	3	4	45
28.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
29.	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
30.	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	31
31.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	54
32.	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	45
33.	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	58
34.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
35.	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	45
36.	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
37.	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	36
38.	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	61
39.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	60
40.	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	59



Respon den	Kepemimpinan (X1)													Jumlah X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	
41.	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	59
42.	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	59
43.	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	59
44.	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	57
45.	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	61
46.	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	61
47.	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	57
48.	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	58
49.	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	59
50.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	60
51.	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	59
52.	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	58
53.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	49
54.	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
55.	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	48
56.	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
57.	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	2	2	51
58.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	61
59.	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	5	2	55
60.	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	47
61.	3	3	4	2	2	4	4	1	1	3	1	3	1	32
62.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
63.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
64.	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
65.	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	50
66.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40
67.	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	55
68.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
69.	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	45
70.	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2	1	3	2	27
71.	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	50
72.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
73.	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	62
74.	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	52
75.	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	42
76.	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	31
77.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	54

Respon	Budaya Organisasi																			Jumlah Y1	
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19		
1.	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	95
2.	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	91
3.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	82
4.	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	2	2	5	5	3	3	3	5	4	1	60
5.	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	95
6.	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	94
7.	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	68
8.	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	86
9.	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5	2	4	5	4	4	2	80
10.	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	1	75
11.	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	54
12.	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	88
13.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
14.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	98
15.	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	72
16.	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	90
17.	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	70
18.	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	76
19.	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	83
20.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	42
21.	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	89
22.	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	2	5	3	85
23.	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	2	73
24.	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	2	5	3	85
25.	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	83
26.	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	70
27.	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	77
28.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
29.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	82
30.	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	47
31.	4	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	78
32.	5	5	5	5	5	1	5	1	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	82
33.	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	74
34.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
35.	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	74
36.	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	68
37.	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	70
38.	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	88
39.	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	88



Respon	Budaya Organisasi																			Jumlah Y1	
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19		
40.	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	89
41.	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	88
42.	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	91
43.	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	88
44.	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	85
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	99
46.	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	91
47.	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	90
48.	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	86
49.	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	91
50.	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	88
51.	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	86
52.	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	85
53.	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	82
54.	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	75
55.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	66
56.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	97
57.	5	5	5	2	4	5	4	2	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	84
58.	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	87
59.	5	5	4	4	4	5	5	1	5	5	5	4	4	1	2	4	4	1	4	4	76
60.	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	80
61.	1	2	3	3	4	4	4	4	1	4	2	4	5	3	1	4	4	3	3	3	62
62.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
63.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
64.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79
65.	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	82
66.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	62
67.	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	90
68.	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	77
69.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
70.	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	39
71.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
72.	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	48
73.	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	86
74.	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	80
75.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	79
76.	4	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	60
77.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	80



Respon	Motivasi Kerja														Jumlah Y2
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	
1.	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
2.	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	63
3.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4.	4	1	2	3	5	2	3	2	1	2	2	5	2	5	39
5.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	67
6.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69
7.	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	53
8.	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5	4	61
9.	4	4	3	2	5	3	5	4	2	1	5	5	3	3	49
10.	2	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	52
11.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	42
12.	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	60
13.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
14.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69
15.	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55
16.	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	64
17.	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	49
18.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
19.	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
20.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
21.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	67
22.	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	65
23.	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	50
24.	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	65
25.	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	51
26.	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	49
27.	4	4	3	4	5	4	4	3	2	4	3	4	3	4	51
28.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
29.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
30.	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31
31.	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	60
32.	4	2	2	5	5	2	5	2	4	4	4	4	4	4	51
33.	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	60
34.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
35.	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	58
36.	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	53
37.	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	49
38.	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	61
39.	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	63



Respon	Motivasi Kerja														Jumlah Y2
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	
40.	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	61
41.	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	60
42.	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	63
43.	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	62
44.	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	60
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
46.	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	61
47.	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	60
48.	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	60
49.	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	60
50.	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	60
51.	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	62
52.	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	63
53.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55
54.	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	54
55.	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	50
56.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68
57.	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	5	3	2	48
58.	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	64
59.	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	63
60.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
61.	4	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	4	2	2	38
62.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
63.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
64.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
65.	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	3	56
66.	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	54
67.	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
68.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
69.	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	47
70.	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	27
71.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
72.	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	47
73.	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	65
74.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
75.	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	49
76.	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	4	45
77.	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	60



resp ond en	Kinerja Karyawan											Jumlah Y3
	Y 3. 1. 1	Y 3. 1. 2	Y 3. 1. 3	Y 3. 1. 4	Y 3. 1. 5	Y 3. 1. 6	Y 3. 1. 7	Y 3. 1. 8	Y 3. 1. 9	Y 3. 1. 10	Y 3. 1. 11	
1.	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	52
2.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	47
3.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
4.	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	53
5.	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	52
6.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	53
7.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	43
8.	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	46
9.	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	47
10.	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	3	46
11.	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	40
12.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43
13.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
14.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	53
15.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	46
16.	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	52
17.	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36
18.	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	42
19.	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	48
20.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
21.	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	52
22.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
23.	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	50
24.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
25.	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	47
26.	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36
27.	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	38
28.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29.	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	49
30.	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	25
31.	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	48
32.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
33.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
34.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
35.	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	47
36.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	43
37.	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36
38.	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	49
39.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	52



respon	Kinerja Karyawan											Jumlah Y3
	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Y3.6	Y3.7	Y3.8	Y3.9	Y3.10	Y3.11	
40.	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	52
41.	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48
42.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	53
43.	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	48
44.	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	50
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
46.	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	51
47.	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	51
48.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	49
49.	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	47
50.	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	49
51.	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	51
52.	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	47
53.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	44
54.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
55.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
56.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	53
57.	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	52
58.	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	53
59.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	23
60.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
61.	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	42
62.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
63.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
64.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
65.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	50
66.	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	50
67.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	46
68.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
69.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
70.	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	23
71.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
72.	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	42
73.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	48
74.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
75.	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	47
76.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
77.	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	48



Lampiran 1.4 Uji Instrumen Penelitian

Variabel Kepemimpinan

Dimensi Direktif

Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.666**	.643**	.508**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.666**	1	.461*	.400*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000		.010	.028	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.643**	.461*	1	.438*	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010		.015	.000
	N	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.508**	.400*	.438*	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.004	.028	.015		.000
	N	30	30	30	30	30
TX1	Pearson Correlation	.854**	.770**	.788**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dimensi Supportive

Uji Validitas



Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	TX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.592**	.769**	.908**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.592**	1	.472**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.001		.008	.000
	N	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.769**	.472**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.000
	N	30	30	30	30
TX2	Pearson Correlation	.908**	.792**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Dimensi Partisipatif

Uji Validitas

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	TX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.577**	.725**	.879**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	.577**	1	.648**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	.725**	.648**	1	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
TX3	Pearson Correlation	.879**	.843**	.905**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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





Dimensi Orientasi pada Pencapaian

Uji Validitas

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	TX4
X4.1	Pearson Correlation	1	.591**	.617**	.911**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30
X4.2	Pearson Correlation	.591**	1	.306	.783**
	Sig. (2-tailed)	.001		.100	.000
	N	30	30	30	30
X4.3	Pearson Correlation	.617**	.306	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.100		.000
	N	30	30	30	30
TX4	Pearson Correlation	.911**	.783**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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



Variabel Budaya Organisasi

Dimensi Inovasi dan Pengambilan Risiko

Uji Validitas

Correlations

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	TY1.1
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	.733**	.646**	.618**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.1.2	Pearson Correlation	.733**	1	.691**	.661**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.1.3	Pearson Correlation	.646**	.691**	1	.927**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.1.4	Pearson Correlation	.618**	.661**	.927**	1	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TY1.1	Pearson Correlation	.836**	.858**	.931**	.917**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

Dimensi Perhatian ke Hal yang Rinci

Uji Validitas

Correlations

		Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	TY1.2
Y1.2.1	Pearson Correlation	1	.351	.635**	.259	.690**
	Sig. (2-tailed)		.057	.000	.168	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.2.2	Pearson Correlation	.351	1	.261	.594**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.057		.163	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.2.3	Pearson Correlation	.635**	.261	1	.281	.684**



	Sig. (2-tailed)	.000	.163		.133	.000
	N	30	30	30	30	30
Y1.2.4	Pearson Correlation	.259	.594**	.281	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.168	.001	.133		.000
	N	30	30	30	30	30
TY1.2	Pearson Correlation	.690**	.781**	.684**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

Dimensi Orientasi Hasil

Uji Validitas

Correlations

		Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	TY1.3
Y1.3.1	Pearson Correlation	1	.627**	.564**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30
Y1.3.2	Pearson Correlation	.627**	1	.722**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Y1.3.3	Pearson Correlation	.564**	.722**	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30
TY1.3	Pearson Correlation	.861**	.895**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Dimensi Orientasi Orang

Uji Validitas

Correlations

		Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3	TY1.4
Y1.4.1	Pearson Correlation	1	.564**	.669**	.843**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30
Y1.4.2	Pearson Correlation	.564**	1	.612**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30
Y1.4.3	Pearson Correlation	.669**	.612**	1	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
TY1.4	Pearson Correlation	.843**	.868**	.872**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Dimensi Orientasi Tim

Uji Validitas

Correlations

		Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	TY1.5
Y1.5.1	Pearson Correlation	1	.685**	.550**	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000
	N	30	30	30	30
Y1.5.2	Pearson Correlation	.685**	1	.547**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000
	N	30	30	30	30
Y1.5.3	Pearson Correlation	.550**	.547**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002		.000
	N	30	30	30	30
TY1.5	Pearson Correlation	.868**	.856**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	



N	30	30	30	30
---	----	----	----	----

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

Dimensi Stabilitas

Uji Validitas

Correlations

		Y1.6.1	Y1.6.2	Y1.6.3	TY1.6
Y1.6.1	Pearson Correlation	1	.333	.421*	.767**
	Sig. (2-tailed)		.072	.020	.000
	N	30	30	30	30
Y1.6.2	Pearson Correlation	.333	1	.321	.638**
	Sig. (2-tailed)	.072		.084	.000
	N	30	30	30	30
Y1.6.3	Pearson Correlation	.421*	.321	1	.842**
	Sig. (2-tailed)	.020	.084		.000
	N	30	30	30	30
TY1.6	Pearson Correlation	.767**	.638**	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Variabel Motivasi Kerja

Dimensi Eksistensi

Uji Validitas

Correlations

		Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	TY2.1
Y2.1.1	Pearson Correlation	1	.223	.291	.648**
	Sig. (2-tailed)		.235	.119	.000
	N	30	30	30	30
Y2.1.2	Pearson Correlation	.223	1	.580**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.235		.001	.000
	N	30	30	30	30



Y2.1.3	Pearson Correlation	.291	.580**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.119	.001		.000
	N	30	30	30	30
TY2.1	Pearson Correlation	.648**	.803**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Dimensi Keterkaitan

Uji Validitas

Correlations

		Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	TY2.2
Y2.2.1	Pearson Correlation	1	.635**	.270	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.149	.000
	N	30	30	30	30
Y2.2.2	Pearson Correlation	.635**	1	.343	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000		.063	.000
	N	30	30	30	30
Y2.2.3	Pearson Correlation	.270	.343	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.149	.063		.000
	N	30	30	30	30
TY2.2	Pearson Correlation	.804**	.821**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Dimensi Pertumbuhan

Uji Validitas

Correlations

		Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	TY2.3
Y2.3.1	Pearson Correlation	1	.468**	.498**	.677**	.751**
	Sig. (2-tailed)		.009	.005	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

Y2.3.2	Pearson Correlation	.468**	1	.658**	.571**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.3.3	Pearson Correlation	.498**	.658**	1	.760**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Y2.3.4	Pearson Correlation	.677**	.571**	.760**	1	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
TY2.3	Pearson Correlation	.751**	.820**	.881**	.898**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

Dimensi Kebutuhan Memiliki

Uji Validitas

Correlations

	Y.2.4.1	Y.2.4.2	TY2.4
Y.2.4.1	Pearson Correlation	1	.578**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	30	30
Y.2.4.2	Pearson Correlation	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	30
TY2.4	Pearson Correlation	.933**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30

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

Dimensi Kebutuhan Dihargai

Uji Validitas

Correlations

		Y2.5.1	Y2.5.2	TY2.5
Y2.5.1	Pearson Correlation	1	.346	.742**
	Sig. (2-tailed)		.061	.000
	N	30	30	30
Y2.5.2	Pearson Correlation	.346	1	.886**
	Sig. (2-tailed)	.061		.000
	N	30	30	30
TY2.5	Pearson Correlation	.742**	.886**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Variabel Kinerja Karyawan

Dimensi Kuantitas

Uji Validitas

Correlations

		Y3.1.1	Y3.1.2	TY3.1
Y3.1.1	Pearson Correlation	1	.812**	.954**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y3.1.2	Pearson Correlation	.812**	1	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TY3.1	Pearson Correlation	.954**	.950**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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



Dimensi Kualitas

Uji Validitas

Correlations

		Y3.2.1	Y3.2.2	TY3.2
Y3.2.1	Pearson Correlation	1	.724**	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y3.2.2	Pearson Correlation	.724**	1	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TY3.2	Pearson Correlation	.915**	.940**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Dimensi Ketepatan Waktu

Uji Validitas

Correlations

		Y3.3.1	Y3.3.2	TY3.3
Y3.3.1	Pearson Correlation	1	.879**	.971**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y3.3.2	Pearson Correlation	.879**	1	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TY3.3	Pearson Correlation	.971**	.967**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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



Dimensi Kehadiran

Uji Validitas

Correlations

		Y3.4.1	Y3.4.2	TY3.4
Y3.4.1	Pearson Correlation	1	.791**	.947**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Y3.4.2	Pearson Correlation	.791**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
TY3.4	Pearson Correlation	.947**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

Dimensi Kemampuan Kerjasama

Uji Validitas

Correlations

		Y3.5.1	Y3.5.2	Y3.5.3	TY3.5
Y3.5.1	Pearson Correlation	1	.682**	.554**	.881**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30
Y3.5.2	Pearson Correlation	.682**	1	.372*	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.043	.000
	N	30	30	30	30
Y3.5.3	Pearson Correlation	.554**	.372*	1	.779**
	Sig. (2-tailed)	.001	.043		.000
	N	30	30	30	30
TY3.5	Pearson Correlation	.881**	.832**	.779**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Uji Reliabilitas

1. Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	13

2. Budaya Organisasi

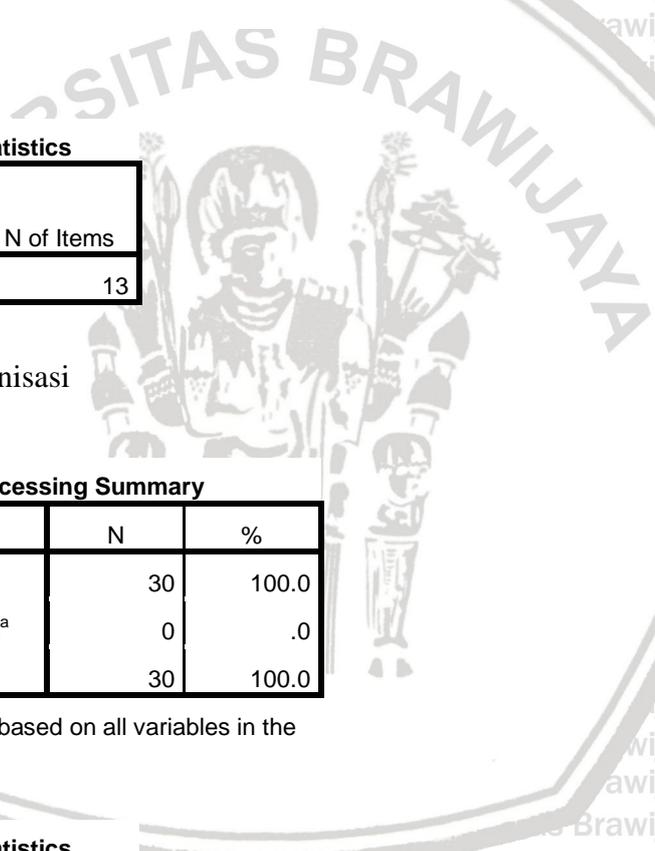
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	20



3. Motivasi Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	14

4. Kinerja Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	11



Lampiran 1.5 Analisis Deskriptif

Variabel Kepemimpinan

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9481	3.7403	4.026	3.6104	4	3.9221	3.8831
Std. Deviation		1.03741	1.05634	0.98641	1.05326	1	0.9565	0.99966

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X4.1	X4.2	X4.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8312	3.8701	3.961	3.8831	3.974	3.9221
Std. Deviation		1.03113	0.96451	0.88021	1.09993	0.94554	1.04839

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	6	7.8	7.8	10.4
	R	13	16.9	16.9	27.3
	S	29	37.7	37.7	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	9	11.7	11.7	14.3
	R	16	20.8	20.8	35.1
	S	30	39.0	39.0	74.0
	SS	20	26.0	26.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	6	7.8	7.8	9.1
	R	12	15.6	15.6	24.7
	S	29	37.7	37.7	62.3
	SS	29	37.7	37.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.9	3.9	3.9
	TS	10	13.0	13.0	16.9
	R	15	19.5	19.5	36.4
	S	35	45.5	45.5	81.8
	SS	14	18.2	18.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	5	6.5	6.5	9.1
	R	11	14.3	14.3	23.4
	S	32	41.6	41.6	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	11.7	11.7	11.7
	R	11	14.3	14.3	26.0
	S	34	44.2	44.2	70.1
	SS	23	29.9	29.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	9	11.7	11.7	13.0
	R	10	13.0	13.0	26.0
	S	35	45.5	45.5	71.4
	SS	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	7	9.1	9.1	11.7
	R	15	19.5	19.5	31.2
	S	31	40.3	40.3	71.4
	SS	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	8	10.4	10.4	11.7
	R	11	14.3	14.3	26.0
	S	37	48.1	48.1	74.0
	SS	20	26.0	26.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	7.8	7.8	7.8
	R	13	16.9	16.9	24.7
	S	36	46.8	46.8	71.4
	SS	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	9	11.7	11.7	14.3
	R	12	15.6	15.6	29.9
	S	27	35.1	35.1	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	9.1	9.1	9.1
	R	14	18.2	18.2	27.3
	S	30	39.0	39.0	66.2
	SS	26	33.8	33.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	8	10.4	10.4	13.0
	R	9	11.7	11.7	24.7
	S	33	42.9	42.9	67.5
	SS	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Variabel Budaya Organisasi

Statistics

		Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.039	4.0519	3.8312	3.9351	4.039	4.026	3.9481
Std. Deviation		0.96575	0.88698	0.92342	0.92249	0.83416	0.97298	0.8413

Statistics

		Y1.2.4	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3766	3.8182	3.9221	3.9221	3.987	4.1039	4.1299
Std. Deviation		0.98727	0.9421	0.8548	0.88505	0.78629	0.83641	0.92268

Statistics

		Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5.3	Y1.6.1	Y1.6.2	Y1.6.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8961	4.1818	4.0519	3.7662	4.1558	3.5195
Std. Deviation		0.94011	0.86947	0.8568	1.03741	0.84394	1.04643

Y1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	7	9.1	9.1	10.4
	R	7	9.1	9.1	19.5
	S	35	45.5	45.5	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
Total		77	100.0	100.0	



Y1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	10.4	10.4	10.4
	R	4	5.2	5.2	15.6
	S	41	53.2	53.2	68.8
	SS	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	10.4	10.4	10.4
	R	16	20.8	20.8	31.2
	S	34	44.2	44.2	75.3
	SS	19	24.7	24.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	9.1	9.1	9.1
	R	14	18.2	18.2	27.3
	S	33	42.9	42.9	70.1
	SS	23	29.9	29.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	6.5	6.5	6.5
	R	10	13.0	13.0	19.5
	S	39	50.6	50.6	70.1
	SS	23	29.9	29.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	4	5.2	5.2	7.8
	R	11	14.3	14.3	22.1
	S	33	42.9	42.9	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.2	5.2	5.2
	R	17	22.1	22.1	27.3
	S	35	45.5	45.5	72.7
	SS	21	27.3	27.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	12	15.6	15.6	18.2
	R	28	36.4	36.4	54.5
	S	25	32.5	32.5	87.0
	SS	10	13.0	13.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	7	9.1	9.1	10.4
	R	15	19.5	19.5	29.9
	S	36	46.8	46.8	76.6
	SS	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	9.1	9.1	9.1
	R	10	13.0	13.0	22.1
	S	42	54.5	54.5	76.6
	SS	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	10.4	10.4	10.4
	R	9	11.7	11.7	22.1
	S	41	53.2	53.2	75.3
	SS	19	24.7	24.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	6.5	6.5	6.5
	R	9	11.7	11.7	18.2
	S	45	58.4	58.4	76.6
	SS	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.2	5.2	5.2
	R	11	14.3	14.3	19.5
	S	35	45.5	45.5	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	3	3.9	3.9	6.5
	R	7	9.1	9.1	15.6
	S	36	46.8	46.8	62.3
	SS	29	37.7	37.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	7	9.1	9.1	10.4
	R	11	14.3	14.3	24.7
	S	38	49.4	49.4	74.0
	SS	20	26.0	26.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



Y1.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	7.8	7.8	7.8
	R	5	6.5	6.5	14.3
	S	35	45.5	45.5	59.7
	SS	31	40.3	40.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	6.5	6.5	6.5
	R	11	14.3	14.3	20.8
	S	36	46.8	46.8	67.5
	SS	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	7	9.1	9.1	11.7
	R	19	24.7	24.7	36.4
	S	28	36.4	36.4	72.7
	SS	21	27.3	27.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.2	5.2	5.2
	R	10	13.0	13.0	18.2
	S	33	42.9	42.9	61.0
	SS	30	39.0	39.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y1.6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	11	14.3	14.3	16.9
	R	24	31.2	31.2	48.1
	S	25	32.5	32.5	80.5
	SS	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



Variabel Motivasi Kerja

Statistics

		Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0779	3.8182	3.9481	4.1169	4.3636	4.026
Std. Deviation		0.80731	0.88448	0.80942	0.858	0.80963	0.88814

Statistics

		Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1039	3.9221	3.9221	3.8182	4.013	4.1688	3.8571	3.961
Std. Deviation		0.88235	0.9565	1.01003	1.03526	0.8958	0.73274	0.86928	0.86514

Y2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	7.8	7.8	7.8
	R	4	5.2	5.2	13.0
	S	45	58.4	58.4	71.4
	SS	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	5	6.5	6.5	7.8
	R	17	22.1	22.1	29.9
	S	38	49.4	49.4	79.2
	SS	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



Y2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	6.5	6.5	6.5
	R	12	15.6	15.6	22.1
	S	42	54.5	54.5	76.6
	SS	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	3	3.9	3.9	5.2
	R	9	11.7	11.7	16.9
	S	37	48.1	48.1	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	3	3.9	3.9	5.2
	R	1	1.3	1.3	6.5
	S	34	44.2	44.2	50.6
	SS	38	49.4	49.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



Y2.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	9.1	9.1	9.1
	R	8	10.4	10.4	19.5
	S	38	49.4	49.4	68.8
	SS	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	4	5.2	5.2	6.5
	R	8	10.4	10.4	16.9
	S	37	48.1	48.1	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	10.4	10.4	10.4
	R	14	18.2	18.2	28.6
	S	31	40.3	40.3	68.8
	SS	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	8	10.4	10.4	11.7
	R	12	15.6	15.6	27.3
	S	31	40.3	40.3	67.5
	SS	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	9	11.7	11.7	13.0
	R	16	20.8	20.8	33.8
	S	28	36.4	36.4	70.1
	SS	23	29.9	29.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	9.1	9.1	9.1
	R	9	11.7	11.7	20.8
	S	37	48.1	48.1	68.8
	SS	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.2	5.2	5.2
	R	3	3.9	3.9	9.1
	S	46	59.7	59.7	68.8
	SS	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	10.4	10.4	10.4
	R	11	14.3	14.3	24.7
	S	42	54.5	54.5	79.2
	SS	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y2.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	7.8	7.8	7.8
	R	12	15.6	15.6	23.4
	S	38	49.4	49.4	72.7
	SS	21	27.3	27.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Variabel Kinerja Karyawan

Statistics

		Y3.1.1	Y3.1.2	Y3.2.1	Y3.2.2	Y3.3.1	Y3.3.2
N	Valid	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1688	4.2078	4.1169	4	4.2338	4.1688
Std. Deviation		0.81761	0.80029	0.79429	0.79472	0.8568	0.86454

Statistics

		Y3.4.1	Y3.4.2	Y3.5.1	Y3.5.2	Y3.5.3
N	Valid	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.2987	4.2597	4.0779	4.3247	4.1299
Std. Deviation		0.90416	0.87963	0.83927	0.84979	0.81678

Y3.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	3	3.9	3.9	5.2
	R	5	6.5	6.5	11.7
	S	41	53.2	53.2	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



Y3.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	3	3.9	3.9	5.2
	R	3	3.9	3.9	9.1
	S	42	54.5	54.5	63.6
	SS	28	36.4	36.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y3.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	4	5.2	5.2	6.5
	R	2	2.6	2.6	9.1
	S	48	62.3	62.3	71.4
	SS	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y3.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	3	3.9	3.9	5.2
	R	9	11.7	11.7	16.9
	S	46	59.7	59.7	76.6
	SS	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



Y3.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	3	3.9	3.9	5.2
	R	6	7.8	7.8	13.0
	S	34	44.2	44.2	57.1
	SS	33	42.9	42.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y3.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	4	5.2	5.2	6.5
	R	5	6.5	6.5	13.0
	S	38	49.4	49.4	62.3
	SS	29	37.7	37.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y3.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.6	2.6	2.6
	TS	2	2.6	2.6	5.2
	R	5	6.5	6.5	11.7
	S	30	39.0	39.0	50.6
	SS	38	49.4	49.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	



Y3.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	4	5.2	5.2	6.5
	R	4	5.2	5.2	11.7
	S	33	42.9	42.9	54.5
	SS	35	45.5	45.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y3.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	7.8	7.8	7.8
	R	6	7.8	7.8	15.6
	S	41	53.2	53.2	68.8
	SS	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y3.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.2	5.2	5.2
	R	7	9.1	9.1	14.3
	S	26	33.8	33.8	48.1
	SS	40	51.9	51.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Y3.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	5.2	5.2	5.2
	R	9	11.7	11.7	16.9
	S	37	48.1	48.1	64.9
	SS	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Lampiran 1.6 Analisis PLS

Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.450, P<0.001

Average R-squared (ARS)=0.763, P<0.001

Average adjusted R-squared (AARS)=0.756, P<0.001

Average block VIF (AVIF)=5.473, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3

Average full collinearity VIF (AFVIF)=5.237, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3

Tenenhaus GoF (GoF)=0.787, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36

Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if >= 0.7, ideally = 1

R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if >= 0.9, ideally = 1

Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if >= 0.7

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if >=

0.7

*** Path coefficients and P values ***

Path coefficients

X Y1 Y2 Y3

Y1 0.897



Y2 0.484 0.460

Y3 0.038 0.360 0.462

P values

X Y1 Y2 Y3

Y1 <0.001

Y2 <0.001 <0.001

Y3 0.367 <0.001 <0.001

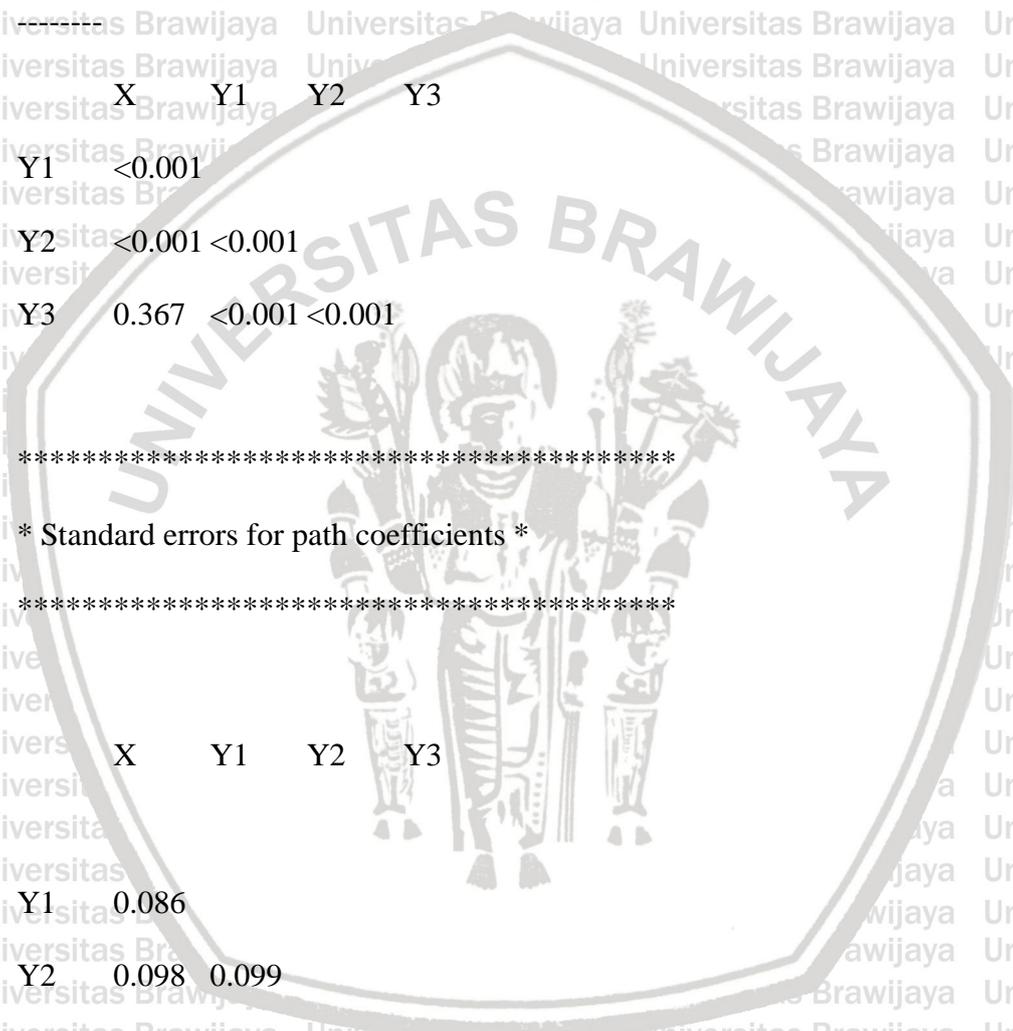
* Standard errors for path coefficients *

X Y1 Y2 Y3

Y1 0.086

Y2 0.098 0.099

Y3 0.113 0.102 0.099



* Effect sizes for path coefficients *

X Y1 Y2 Y3

Y1	0.805		
Y2	0.429	0.406	
Y3	0.023	0.272	0.353

* Combined loadings and cross-loadings *

	X	Y1	Y2	Y3	Type (a)	SE	P value
X1	0.904	0.107	-0.366	0.100	Reflect	0.086	<0.001
X2	0.922	0.091	0.153	-0.170	Reflect	0.086	<0.001
X3	0.942	-0.055	0.263	-0.110	Reflect	0.085	<0.001
X4	0.925	-0.139	-0.063	0.184	Reflect	0.086	<0.001
Y1.1	0.050	0.927	0.203	-0.144	Reflect	0.086	<0.001
Y1.2	-0.258	0.892	0.123	0.008	Reflect	0.086	<0.001
Y1.3	0.170	0.898	0.154	-0.333	Reflect	0.086	<0.001
Y1.4	-0.709	0.870	0.236	0.242	Reflect	0.087	<0.001



Y1.5	-0.014	0.925	-0.162	0.107	Reflect	0.086	<0.001
Y1.6	0.793	0.834	-0.590	0.138	Reflect	0.088	<0.001
Y2.1	-0.535	0.115	0.859	0.070	Formati	0.087	<0.001
Y2.2	-0.166	0.206	0.944	-0.010	Formati	0.085	<0.001
Y2.3	0.591	-0.218	0.926	0.093	Formati	0.086	<0.001
Y2.4	-0.479	0.261	0.888	-0.018	Formati	0.087	<0.001
Y2.5	0.573	-0.374	0.864	-0.139	Formati	0.087	<0.001
Y3.1	-0.336	0.246	0.019	0.924	Reflect	0.086	<0.001
Y3.2	-0.116	0.148	-0.122	0.906	Reflect	0.086	<0.001
Y3.3	0.021	-0.023	-0.067	0.933	Reflect	0.085	<0.001
Y3.4	0.127	-0.054	-0.263	0.912	Reflect	0.086	<0.001
Y3.5	0.363	-0.377	0.514	0.771	Reflect	0.090	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

* Indicator weights *

	X	Y1	Y2	Y3	Type (a)	SE	P value	VIF	WLS
ES									
X1	0.265	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.105	0.007	3.238	1
X2	0.270	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.105	0.006	3.978	1



* Latent variable coefficients *

R-squared coefficients

X	Y1	Y2	Y3
	0.805	0.835	0.649

Adjusted R-squared coefficients

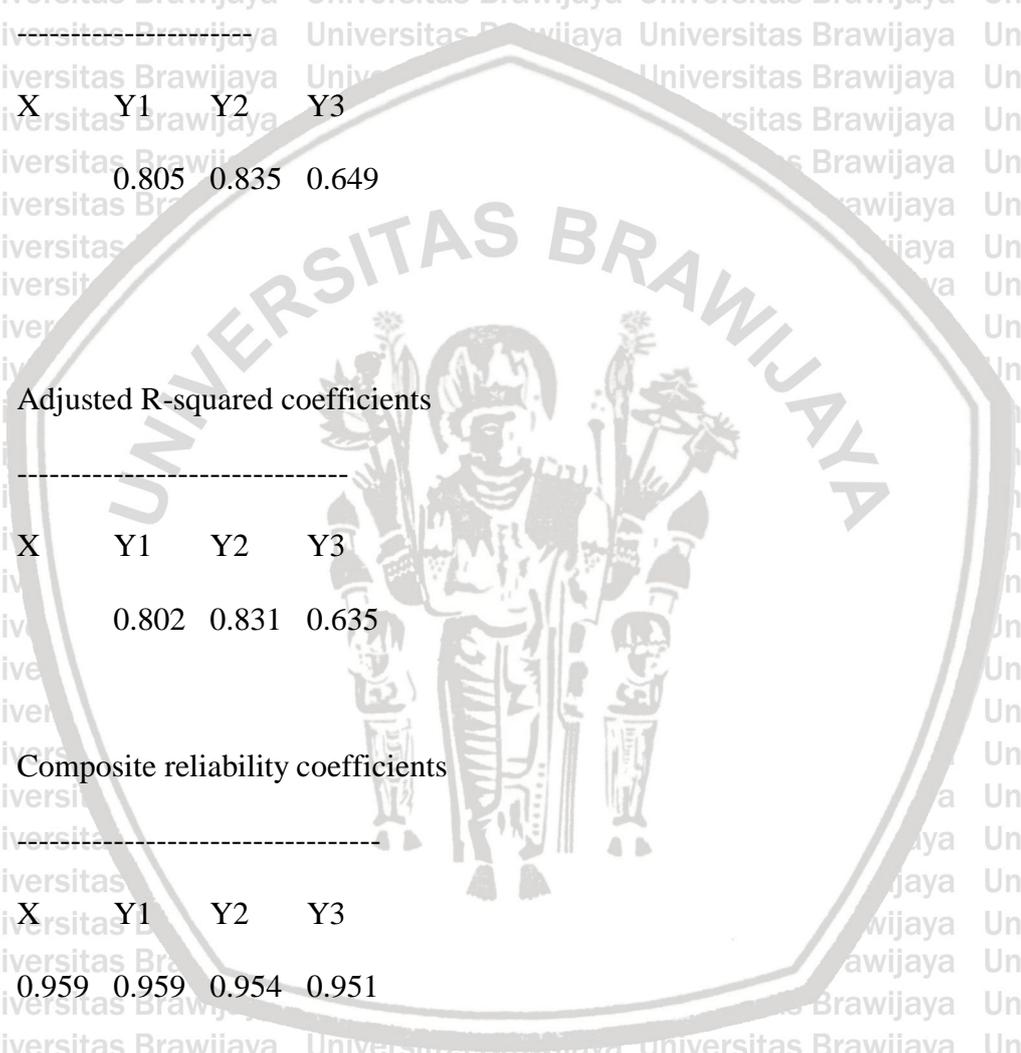
X	Y1	Y2	Y3
	0.802	0.831	0.635

Composite reliability coefficients

X	Y1	Y2	Y3
	0.959	0.959	0.951

Cronbach's alpha coefficients

X	Y1	Y2	Y3
	0.942	0.948	0.939
			0.934



Average variances extracted

X	Y1	Y2	Y3
0.853	0.795	0.804	0.794

Full collinearity VIFs

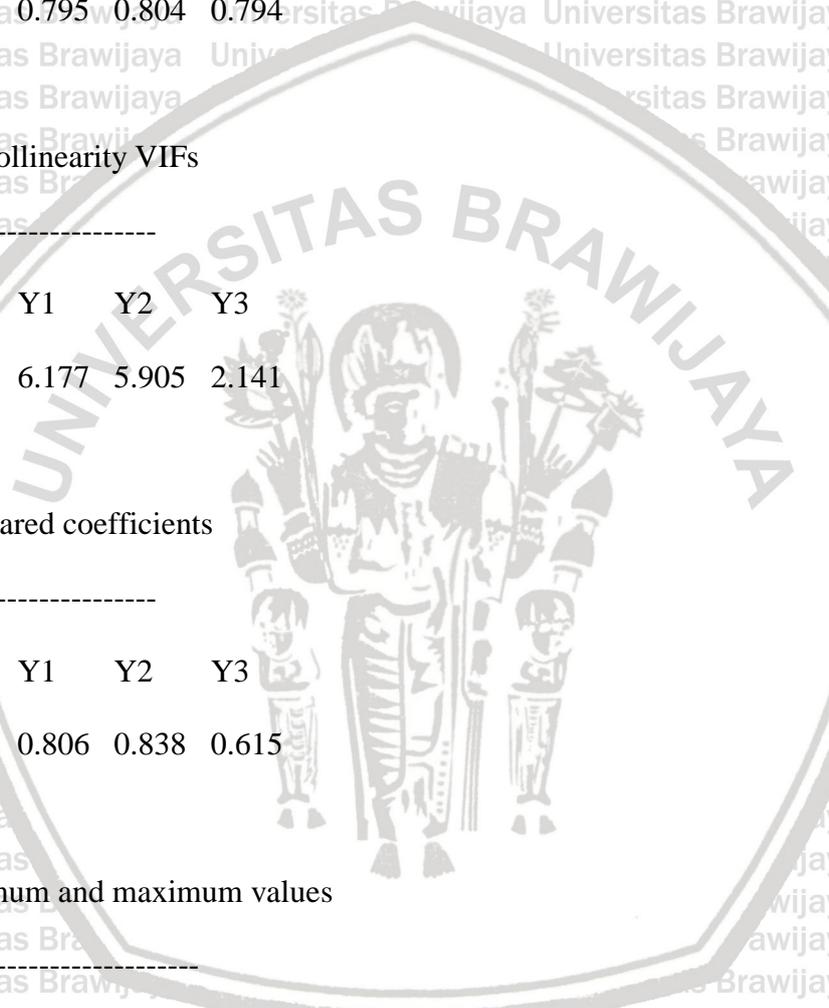
X	Y1	Y2	Y3
6.725	6.177	5.905	2.141

Q-squared coefficients

X	Y1	Y2	Y3
0.806	0.838	0.615	

Minimum and maximum values

X	Y1	Y2	Y3
-2.511	-2.849	-3.044	-3.438
1.326	1.510	1.439	1.160



Medians (top) and modes (bottom)

X	Y1	Y2	Y3
0.117	0.219	0.179	0.183
0.117	-0.591	-0.029	-0.251

Skewness (top) and exc. kurtosis (bottom) coefficients

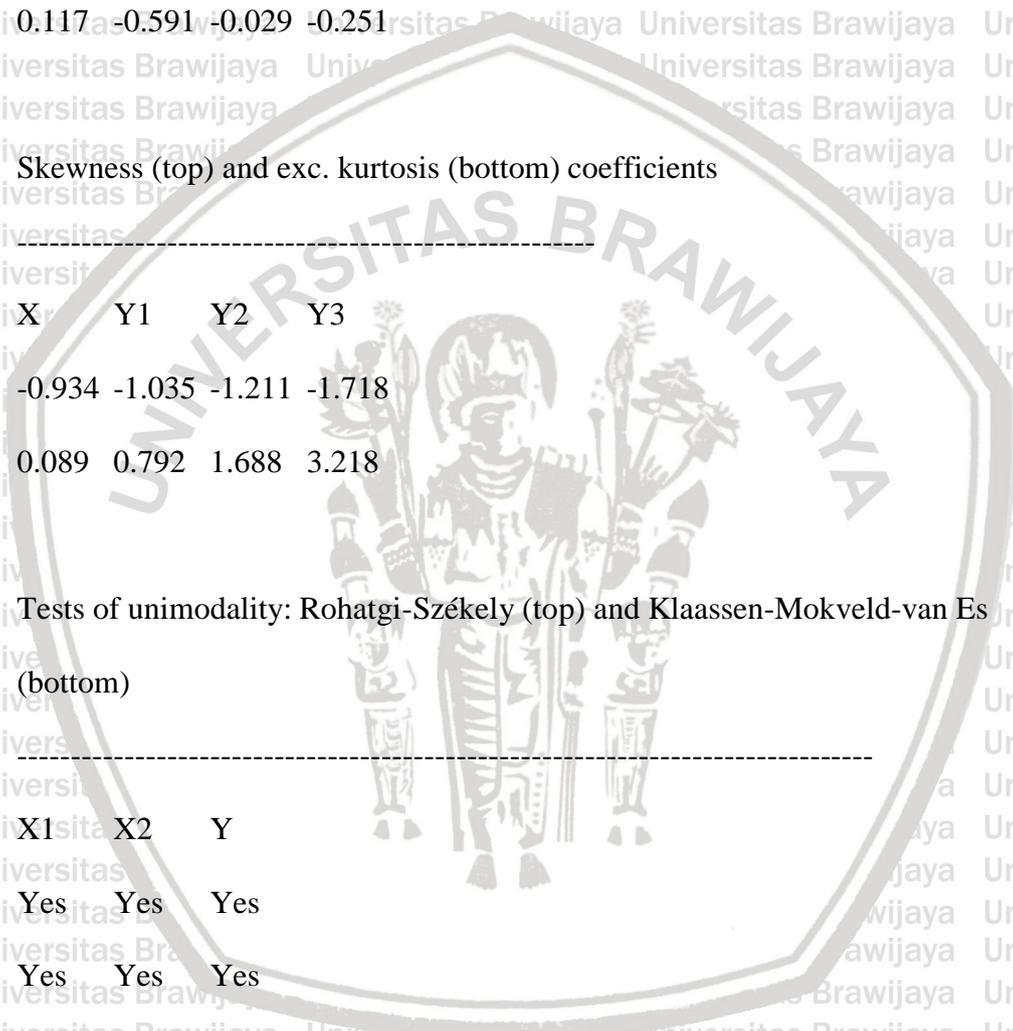
X	Y1	Y2	Y3
-0.934	-1.035	-1.211	-1.718
0.089	0.792	1.688	3.218

Tests of unimodality: Rohatgi-Szekely (top) and Klaassen-Mokveld-van Es (bottom)

X1	X2	Y
Yes	Yes	Yes
Yes	Yes	Yes

Tests of normality: Jarque-Bera (top) and robust Jarque-Bera (bottom)

X1	X2	Y
No	No	No



Tests of unimodality: Rohatgi-Szekely (top) and Klaassen-Mokveld-van Es (bottom)

X	Y1	Y2	Y3
Yes	Yes	Yes	Yes
Yes	Yes	Yes	Yes

Tests of normality: Jarque-Bera (top) and robust Jarque-Bera (bottom)

X	Y1	Y2	Y3
No	No	No	No
No	No	No	No

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

 * Indirect and total effects *

Indirect effects for paths with 2 segments



Number of paths with 2 segments

	X	Y1	Y2	Y3
Y2	0.412			
Y3	0.547	0.212		

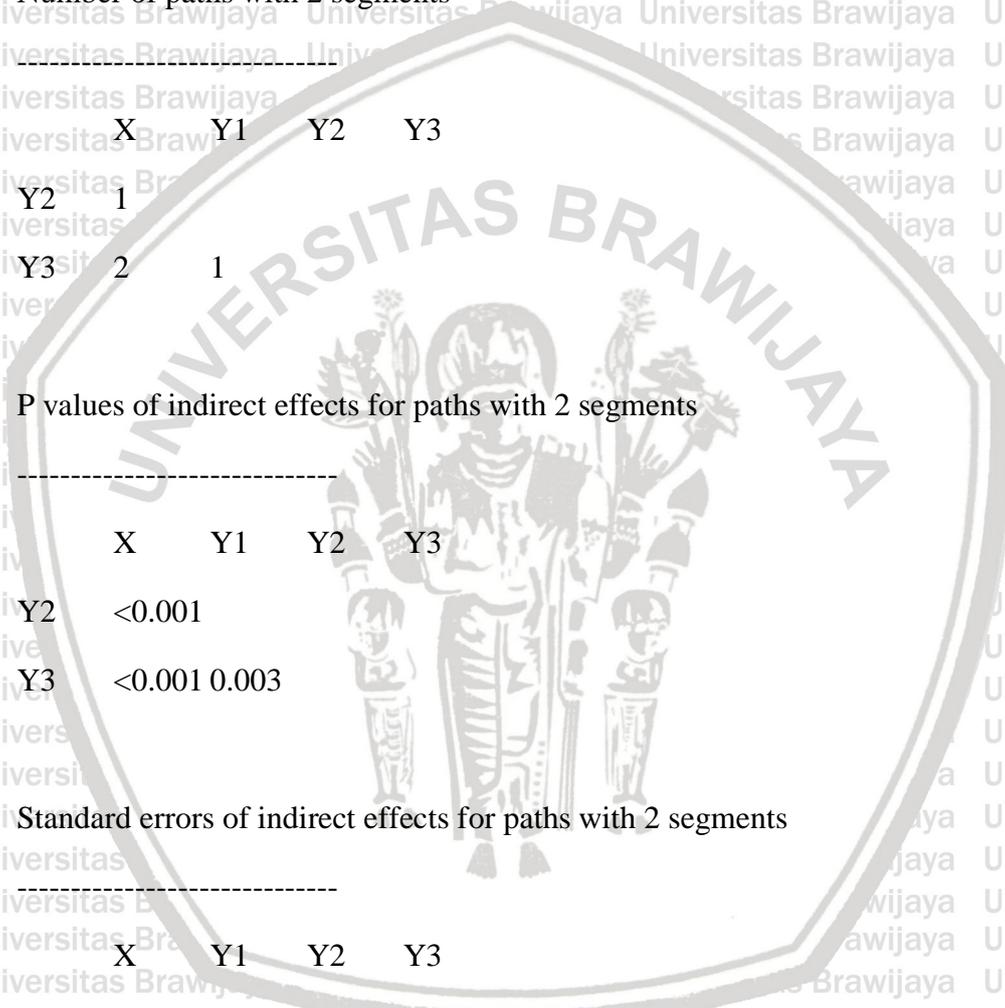
P values of indirect effects for paths with 2 segments

	X	Y1	Y2	Y3
Y2	1			
Y3	2	1		

	X	Y1	Y2	Y3
Y2	<0.001			
Y3	<0.001	0.003		

Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments

	X	Y1	Y2	Y3
Y2	0.071			
Y3	0.096	0.075		



Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments

	X	Y1	Y2	Y3
Y2		0.366		
Y3		0.333	0.160	

Indirect effects for paths with 3 segments

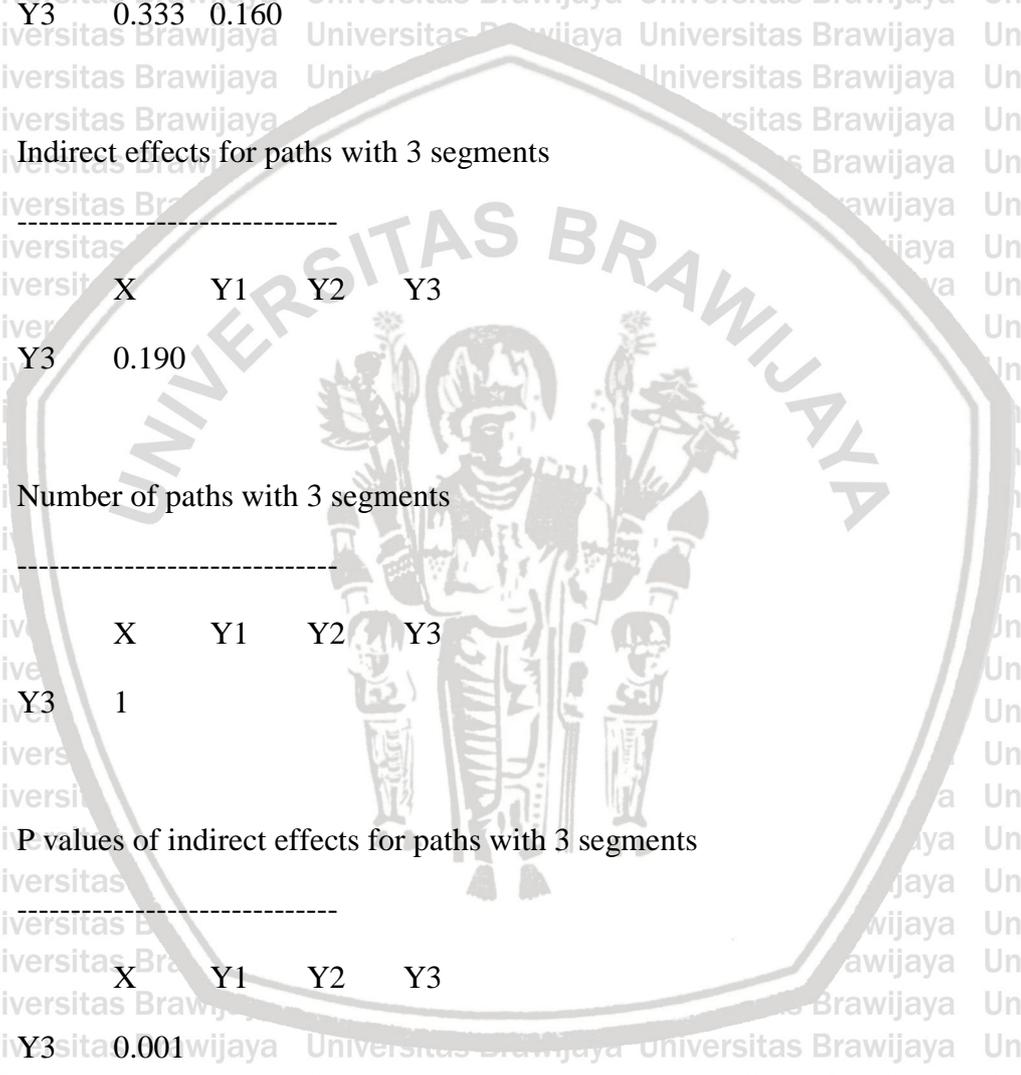
	X	Y1	Y2	Y3
Y3		0.190		

Number of paths with 3 segments

	X	Y1	Y2	Y3
Y3		1		

P values of indirect effects for paths with 3 segments

	X	Y1	Y2	Y3
Y3		0.001		



Standard errors of indirect effects for paths with 3 segments

	X	Y1	Y2	Y3
Y3		0.062		

Effect sizes of indirect effects for paths with 3 segments

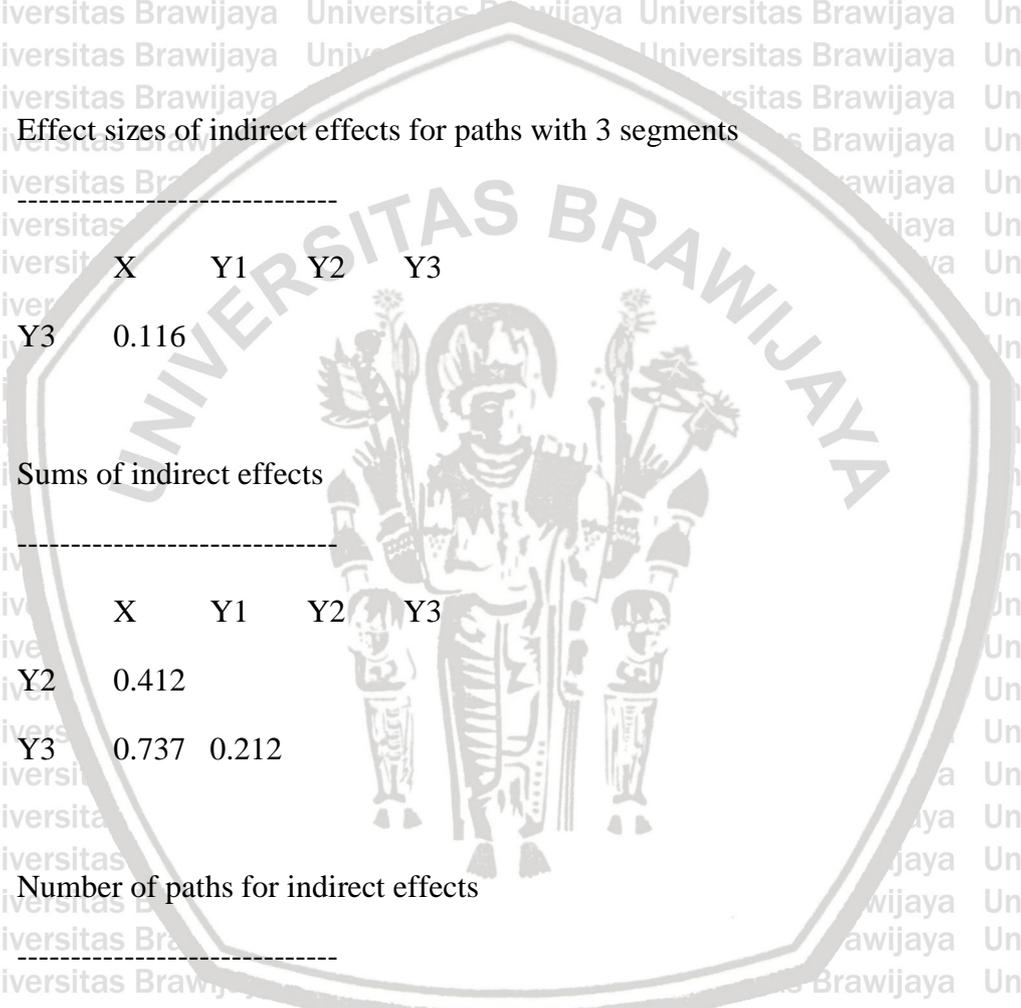
	X	Y1	Y2	Y3
Y3		0.116		

Sums of indirect effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y2		0.412		
Y3		0.737	0.212	

Number of paths for indirect effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y2	1			
Y3	3	1		



P values for sums of indirect effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y2	<0.001			
Y3	<0.001	0.003		

Standard errors for sums of indirect effects

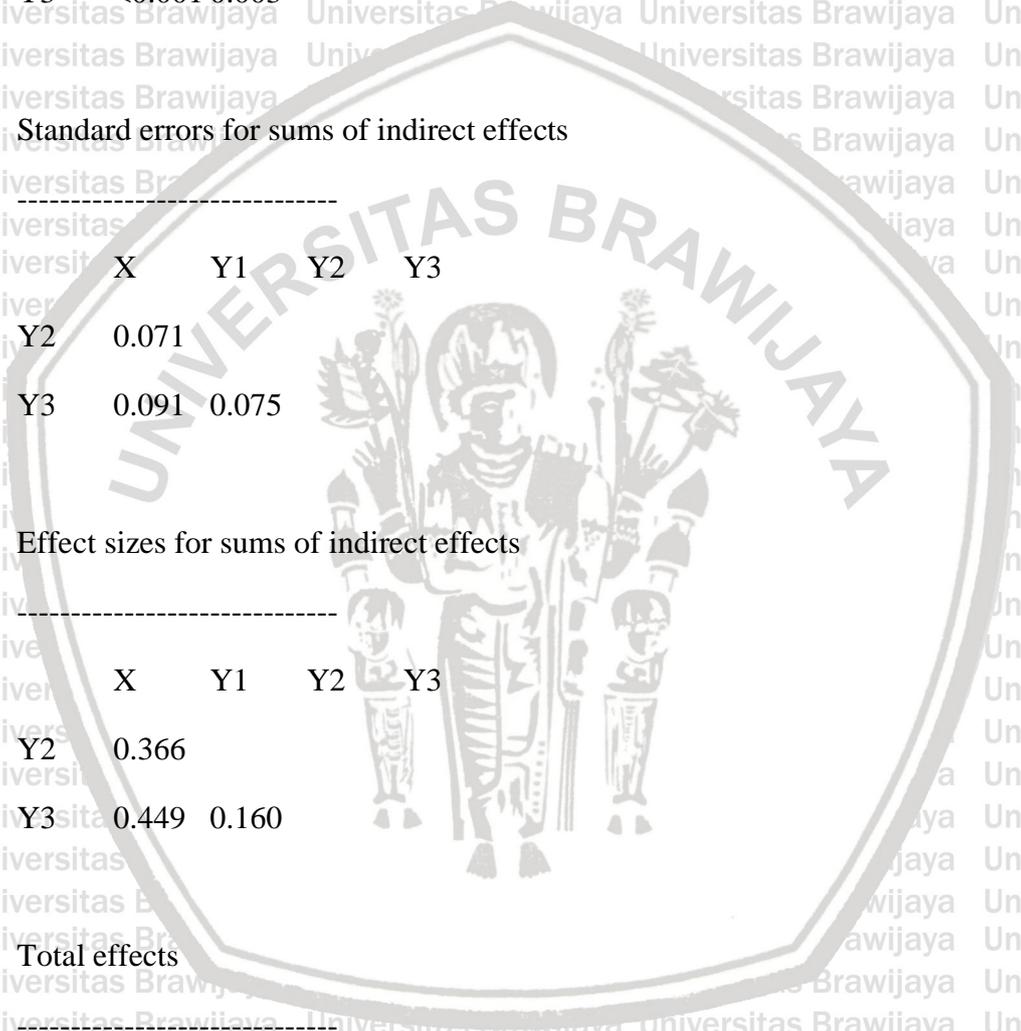
	X	Y1	Y2	Y3
Y2	0.071			
Y3	0.091	0.075		

Effect sizes for sums of indirect effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y2	0.366			
Y3	0.449	0.160		

Total effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y1	0.897			
Y2	0.897	0.460		
Y3	0.776	0.572	0.462	



Number of paths for total effects

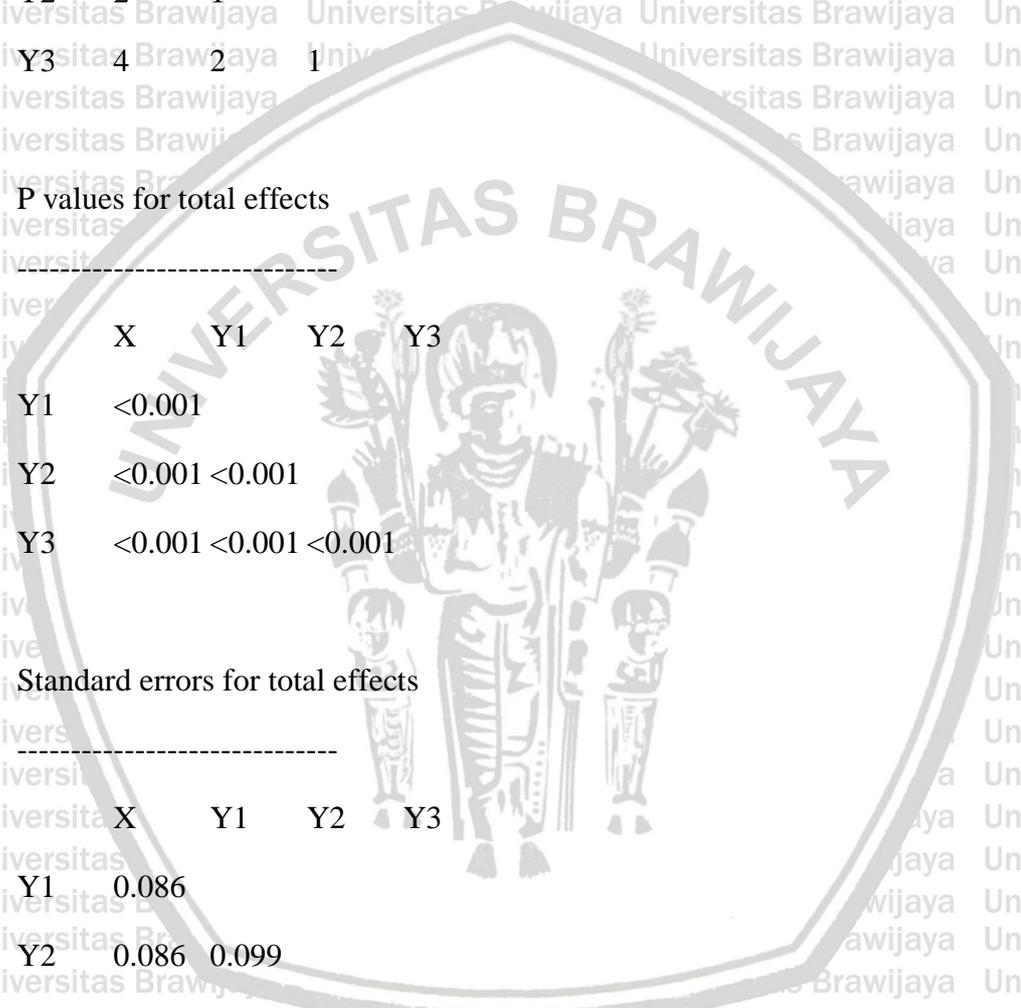
	X	Y1	Y2	Y3
Y1	1			
Y2	2	1		
Y3	4	2	1	

P values for total effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y1	<0.001			
Y2	<0.001	<0.001		
Y3	<0.001	<0.001	<0.001	

Standard errors for total effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y1	0.086			
Y2	0.086	0.099		
Y3	0.090	0.095	0.099	



Effect sizes for total effects

	X	Y1	Y2	Y3
Y1	0.805			
Y2	0.795	0.406		
Y3	0.473	0.433	0.353	



Lampiran 1.7 Perhitungan Indirect Effect (Sobel Test)

Eksogen	Intervening 1	Intervening 2	Endogen	Indirect Coefficients	SE	T Statistics
Kepemimpinan	Budaya Organisasi		Motivasi Kerja	0.413	0.097	4.244
Kepemimpinan	Budaya Organisasi		Kinerja Karyawan	0.323	0.097	3.343
Kepemimpinan	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.224	0.066	3.392
Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	0.191	0.061	3.140
Budaya Organisasi	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.213	0.065	3.293

Eksogen	Intv. 1	Intv. 2	Endogen	Direct Coefficients	Indirect Coefficients	Total Coefficients
Kepemimpinan			Budaya Organisasi	0.897		0.897
Kepemimpinan	Budaya Organisasi		Motivasi Kerja	0.484	0.413	0.897
Kepemimpinan	Budaya Organisasi		Kinerja Karyawan		0.323	
Kepemimpinan	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.038	0.224	0.775
Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan		0.191	
Budaya Organisasi			Motivasi Kerja	0.460		0.460
Budaya Organisasi	Motivasi Kerja		Kinerja Karyawan	0.360	0.213	0.573
Motivasi Kerja			Kinerja Karyawan	0.462		0.462



Lampiran 1.8 Curriculum Vitae*Curriculum Vitae***I. Identitas Diri**

1. Nama : Juan Fernandes
2. Tempat, Tanggal Lahir : Cirebon, 13 Juli 1996
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Agama : Islam
5. Status : Belum Menikah
6. Alamat : Jl. Perumahan Kaliwulu Indah Blok B1
No.1 Kab Cirebon
7. Email : Juanfernandes07@gmail.com
8. Nomor Telepon : 082217142737
9. Program Studi : Administrasi Bisnis
10. Tahun Angkatan : 2015

**II. Pendidikan Formal**

1. SDN 2 Kaliwulu (2002-2008)
2. SMPN 5 Cirebon (2008-2011)
3. SMAN 1 Cirebon (2011-2014)
4. Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi,
Prodi Administrasi Bisnis (2015-Selesai)

III. Pengalaman Organisasi

1. Staff Ahli DPM FIA Universitas Brawijaya

IV. Pengalaman Magang

1. PT Indocement Tungal Prakasa Tbk.

Demikian *Curriculum Vitae* yang saya buat dengan sebenarnya.

Malang, 3 Desember 2019

Juan Fernandes