

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA
(Studi Kasus Pada PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park)**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen

Disusun oleh:

RIAN SATRIA YUDA KAISUPY

202110280211033

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
OKTOBER 2023**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA**

Diajukan oleh :

**RIAN SATRIA YUDA KAISUPY
202110280211033**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Jum'at/ 13 Oktober 2023**

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

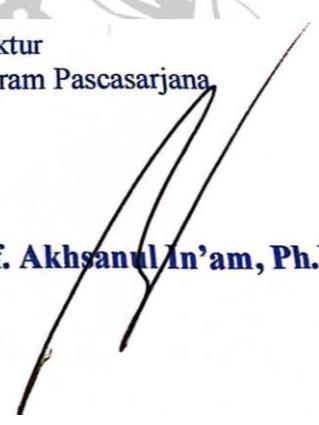


Prof. Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.

Assc. Prof. Dr. Achmad Mohyi

Direktur
Program Pascasarjana

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Akhsanul In'am, Ph.D



Assc. Prof. Dr. Aniek Rumijati

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

RIAN SATRIA YUDA KAISUPY

202110280211033

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Jum'at/ **13 Oktober 2023**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.

Sekretaris : Ascc. Prof. Dr. Achmad Mohyi

Penguji I : Ascc. Prof. Dr. Aniek Rumijati

Penguji II : Ascc. Prof. Dr. Mursidi

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **RIAN SATRIA YUDA KAISUPY**

NIM : **202110280211033**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 23 November 2023

Yang menyatakan,



RIAN SATRIA YUDA KAISUPY

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga Tesis yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua penulis, yaitu Bapak Tamrin Kaisupy dan Ibu Muy Ode yang selalu memberikan dukungan moril dan materil.
2. Bapak Prof. Dr. Fauzan selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Ibu Assc. Prof. Dr. Aniek Rumijati selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Bapak Prof. Dr. Nazaruddin Malik dan Bapak Assc. Prof. Dr. Achmad Mohyi selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan waktunya dengan sabar, dan memberikan nasihat, bimbingan, arahan, kritikan, saran, dan bantuan selama proses bimbingan.
5. Ms. Widi M. Samudra sebagai partner yang selalu ada dan bersedia mendengarkan keluh kesah penulis selama proses penyusunan tesis ini.
6. Dwi Ariani Kaisupy, Indri Dewi Kaisupy, Fadly Septriansah Kaisupy, dan Safwan Saputra Kaisupy yang selalu menjadi *support system* dan kakak terbaik. Thanks bro n sis.
7. Para Dosen Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis.
8. Sahabat 'Uncle Muthu', Ka Maulana, Ka Ricco, Dik Rahman, dan Ka Nana yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.
9. Serta seluruh teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2021 Universitas Muhammadiyah Malang yang turut bersama-sama berjuang dalam menyelesaikan Tesis.

Penulis menyadari Tesis ini jauh dari kata sempurna, baik dari segi penulisan dan materi. Penulis sangat terbuka atas kritik dan saran agar dapat dijadikan sebagai masukan untuk penulis. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca serta dapat menjadi tambahan informasi dan referensi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, 23 November 2023

Penulis,

Rian Satria Yuda Kaisupy

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA**

(Studi Kasus Pada PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park)

Rian Satria Yuda Kaisupy

Nazaruddin Malik

Achmad Mohyi

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan disebutkan menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Namun, mekanisme bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja masih belum sepenuhnya dipahami. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar kepada karyawan divisi pengolahan PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park. Sampel pada penelitian ini adalah 120 responden. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode analisis jalur dengan Software SmartPLS. Hasil pada penelitian ini adalah secara parsial budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian secara parsial budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP
STYLE TO EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
JOB SATISFACTION**

(Case Study at PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park)

Rian Satria Yuda Kaisupy

Nazaruddin Malik

Achmad Mohyi

Master of Management

University of Muhammadiyah Malang

ABSTRACT

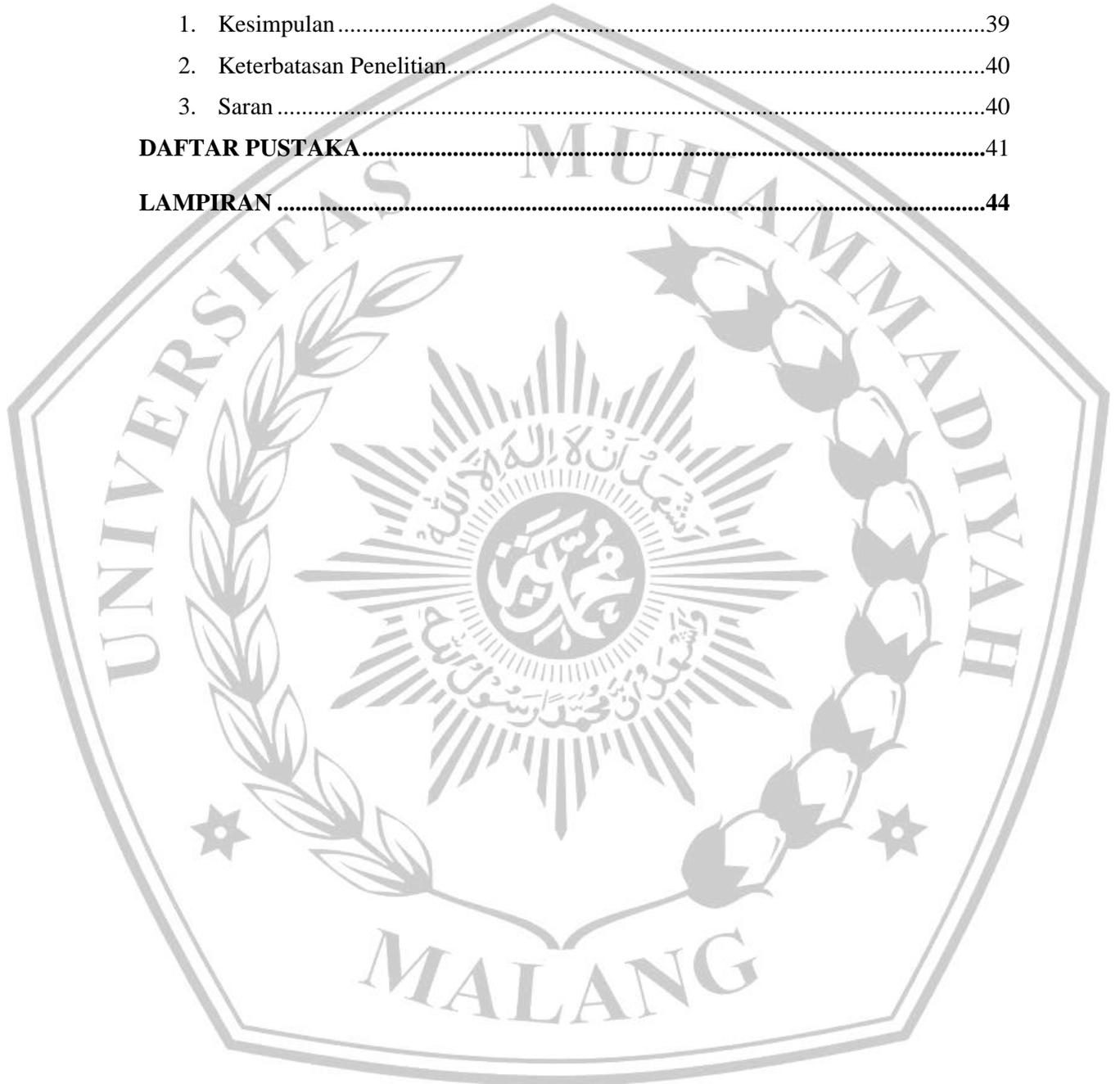
This study aims to examine the influence of organizational culture and leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediator. Organizational culture and leadership style are mentioned to be factors that affect employee performance. However, the mechanisms by which organizational culture and leadership style affect employee performance through job satisfaction are still not fully understood. This study used a quantitative approach by collecting data through questionnaires distributed to employees of the processing division of PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park. The sample in this study was 120 respondents. The data is then analyzed using the path analysis method with SmartPLS Software. The results of this study are partial organizational culture, leadership style, and job satisfaction affect employee performance. Then partially organizational culture and leadership style affect job satisfaction. Job satisfaction is also able to mediate the influence of organizational culture and leadership style on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL	vi
A. PENDAHULUAN.....	1
1. Latar Belakang	1
2. Rumusan Masalah.....	7
3. Tujuan Penelitian	8
4. Manfaat Penelitian	8
B. KAJIAN PUSTAKA	9
1. Dasar Teori.....	9
a. Kinerja	9
b. Budaya Organisasi	10
c. Gaya Kepemimpinan	11
d. Kepuasan Kerja.....	13
2. Penelitian Terdahulu	14
3. Kerangka Berpikir.....	18
4. Perumusan Hipotesis.....	19
C. METODE PENELITIAN	23
1. Objek Penelitian.....	23
2. Jenis Penelitian.....	23
3. Definisi dan Operasional Variabel.....	23
4. Populasi dan Teknik Penarikan Sampel.....	24
5. Sumber Data.....	25
6. Metode Analisis Data.....	25
7. Pengujian Hipotesis	26
D. HASIL DAN PEMBAHASAN	27
1. Hasil.....	27
a. Demografi Responden	27
b. Pengujian <i>Validity</i> dan <i>Reliability</i>	28
1) Uji <i>Convergent Validity</i> Sebelum Valid	28
2) Uji <i>Convergent Validity</i> Setelah Valid	29
3) Uji <i>Composite Reliability</i>	30
c. Pengujian <i>Inner Model</i>	31

d. Pengujian Hipotesis	31
1) Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	31
2) Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	33
2. Pembahasan.....	34
E. KESIMPULAN DAN SARAN	39
1. Kesimpulan	39
2. Keterbatasan Penelitian.....	40
3. Saran	40
DAFTAR PUSTAKA.....	41
LAMPIRAN	44



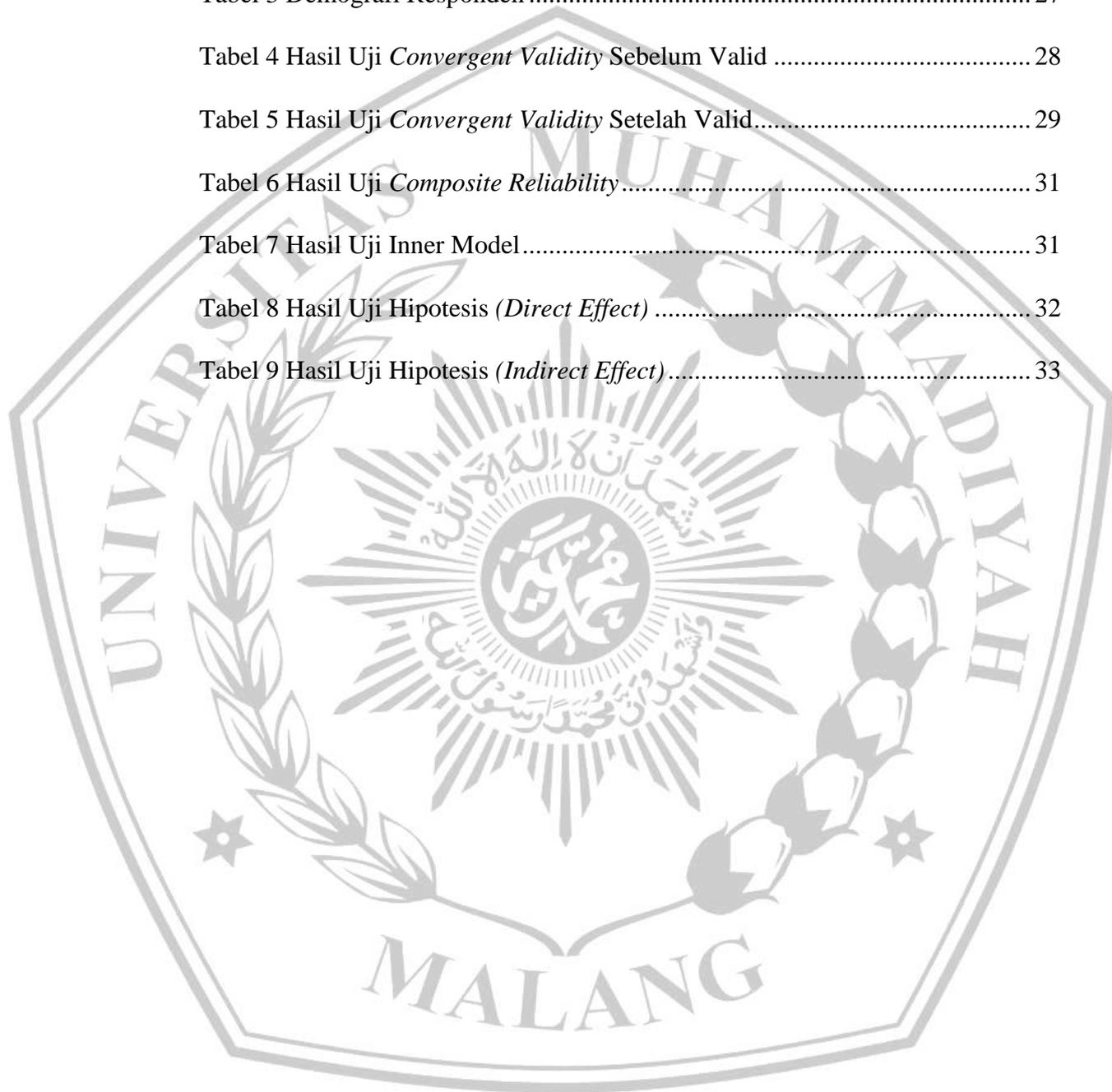
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Kerangka Berpikir 19



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 2 Definisi dan Operasional Variabel	23
Tabel 3 Demografi Responden	27
Tabel 4 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> Sebelum Valid	28
Tabel 5 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> Setelah Valid.....	29
Tabel 6 Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	31
Tabel 7 Hasil Uji Inner Model.....	31
Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis (<i>Direct Effect</i>)	32
Tabel 9 Hasil Uji Hipotesis (<i>Indirect Effect</i>).....	33



A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia di sebuah perusahaan sangatlah penting. Terdapat faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan tujuannya. Sumber daya manusia dapat membawa perbedaan yang signifikan pada suatu perusahaan. Sumber daya manusia mengacu pada karyawan yang memiliki investasi emosional yang kuat dalam keberhasilan bisnis. Sumber daya manusia (*human resources*) sering disebut sebagai *human capital*, hal tersebut mengacu pada karyawan yang merupakan aset berharga yang harus dipelihara sepanjang waktu oleh perusahaan. Oleh karena itu, dunia usaha harus berinvestasi pada kesejahteraan karyawannya agar karyawan memberikan kinerja serta produktivitas yang baik.

Kinerja karyawan yang baik adalah hasil dari berbagai faktor dan perilaku yang mencerminkan kontribusi positif mereka terhadap organisasi. Kinerja yang baik dapat didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk konsisten dalam mencapai dan melampaui target, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan cara yang efektif dan efisien. Namun seiring pertumbuhan bisnis, perusahaan akan menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangannya adalah praktik nepotisme pada suatu organisasi. Nepotisme adalah praktik di mana individu atau pihak yang berwenang memberikan preferensi atau perlakuan istimewa kepada anggota keluarga mereka dalam pengangkatan, promosi, atau pemberian keuntungan dalam konteks pekerjaan atau posisi tertentu (Chen, 2014).

Praktik nepotisme dapat merusak prinsip dasar keadilan dalam dunia kerja. Orang-orang yang memenuhi syarat untuk sebuah pekerjaan mungkin akan kehilangan peluang kerja atau promosi hanya karena mereka tidak memiliki hubungan keluarga dengan orang yang berwenang. Kemudian adanya kompetensi dan kinerja yang tidak sesuai, dapat mengakibatkan penurunan kompetensi dan kinerja di tempat kerja. Hal ini dapat merugikan produktivitas dan efisiensi organisasi. Praktik nepotisme juga dapat mengurangi motivasi karyawan yang merasa bahwa promosi dan peluang di tempat kerja tidak didasarkan pada prestasi atau usaha mereka. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kurangnya keterlibatan. Selain itu kepemimpinan yang didasarkan pada nepotisme cenderung kurang objektif dalam

pengambilan keputusan, yang nantinya dapat merusak budaya organisasi dan mempengaruhi kepercayaan karyawan.

Selain itu Gomes (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung penghargaan atas prestasi, pengembangan pribadi, dan pertumbuhan profesional cenderung meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Budaya organisasi yang mempromosikan nilai-nilai seperti integritas, etika, dan keadilan dapat membantu membangun komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa terikat kepada nilai-nilai tersebut lebih cenderung untuk berkinerja baik dan mempertahankan loyalitas terhadap organisasi. Budaya yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dengan fleksibilitas waktu, kebijakan cuti yang adil, dan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Griffin, 2013).

Karyawan yang merasa didukung dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih produktif. Budaya yang mendukung resolusi konflik yang sehat dan terbuka dapat menghindari gangguan dalam kinerja. Karyawan yang merasa aman dalam mengemukakan masalah atau konflik dapat menjaga fokus pada pekerjaan mereka. Budaya organisasi sering kali tercermin dalam perilaku pemimpin. Pemimpin yang memberikan contoh baik, mendukung pengembangan karyawan, dan berkomunikasi dengan jelas dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan positif (Luthans, 2012).

Pool (2012) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin memengaruhi nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang membentuk budaya organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan, memelihara, dan mengubah budaya organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mencerminkan dan mempromosikan nilai-nilai yang diinginkan dan dijunjung tinggi dalam organisasi. Selain itu, pemimpin adalah *role model* bagi karyawan lainnya. Gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi akan menjadi contoh bagi karyawan dan dapat memperkuat budaya yang diinginkan. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan secara jelas nilai-nilai, misi, dan visi organisasi kepada karyawan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam berkomunikasi dapat memengaruhi pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi (Robbins & Judge, 2013). Gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, serta integritas dan etika yang kuat, dapat memperkuat budaya yang menghargai integritas dan kejujuran. Gaya kepemimpinan yang tegas dalam menegakkan aturan dan disiplin dapat membentuk budaya yang berfokus pada akuntabilitas.

Meskipun tidak ada gaya kepemimpinan yang benar atau salah, namun pemimpin harus menyadari dampak gaya kepemimpinannya terhadap budaya organisasi dan memastikan konsistensi antara nilai-nilai yang dianut dan budaya yang ingin diciptakan. Selain itu, penting juga untuk berkolaborasi dengan anggota tim dan berkomunikasi secara terbuka untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dapat mendukung perkembangan budaya organisasi yang positif.

Gaya kepemimpinan memiliki dampak besar pada kinerja karyawan. Cara seorang pemimpin dalam memimpin, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan karyawan dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan (Schein, 2014). Meskipun tidak ada gaya kepemimpinan khusus yang cocok untuk semua situasi maupun semua karyawan, namun pemimpin yang efektif seringkali memiliki fleksibilitas untuk mengadopsi berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada konteks dan kebutuhan karyawan mereka. Pemimpin yang baik juga akan berusaha untuk memahami karyawan dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan setiap anggota tim.

Pemimpin yang memahami budaya organisasi dan berusaha untuk mempromosikannya melalui gaya kepemimpinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik (Chen, 2014). Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif yang dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Ketika budaya organisasi sejalan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang diperlihatkan oleh pemimpin, karyawan cenderung merasa lebih cocok dan puas dengan lingkungan kerja tersebut. Karyawan merasa bahwa nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013) gaya kepemimpinan yang mendukung, empati, dan peduli terhadap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan merasa didukung dan dihargai, dan kemudian mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Menurut Herzberg (2015) kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Mereka lebih cenderung untuk tetap setia pada perusahaan dan berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka seringkali mencapai kinerja yang lebih baik. Karyawan akan lebih fokus, lebih produktif, dan cenderung lebih semangat dalam mencapai target kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka seringkali lebih kreatif dan inovatif. Mereka lebih cenderung untuk mencoba ide-ide baru dan berkontribusi pada perbaikan proses atau produk.

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka seringkali mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi. Mereka merasa lebih bahagia, kurang stres, dan memiliki tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka seringkali lebih mungkin untuk membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja mereka, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kooperatif dan mendukung. Perusahaan harus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan, sekaligus memberikan dukungan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan output perusahaan sehingga perusahaan harus berinvestasi pada kesejahteraan karyawannya agar mereka memberikan kinerja serta produktivitas yang baik. Kinerja karyawan yang baik adalah hasil dari berbagai faktor dan perilaku yang mencerminkan kontribusi positif mereka terhadap organisasi. Salah satunya kinerja karyawan pada perusahaan tambang, tentunya memiliki karakteristik dan tantangan yang khusus dibandingkan dengan industri lainnya. Hubungan kinerja karyawan dalam perusahaan tambang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk jenis pertambangan, lingkungan kerja, serta kebijakan dan praktik manajemen yang diterapkan.

PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (Weda Bay Nickel) adalah salah satu perusahaan tambang yang terletak di Indonesia. Perusahaan ini fokus pada eksplorasi nikel dan bijih logam lainnya. PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park memiliki proyek pertambangan nikel di Weda Bay, Halmahera, Provinsi Maluku Utara. Proyek ini memiliki potensi untuk menjadi salah satu tambang nikel terbesar di dunia. Tambang nikel menjadi penting karena nikel digunakan dalam berbagai bahan campuran pembuatan *stainless steel*, pembuatan logam antikorosi, termasuk pembuatan baterai untuk kendaraan listrik dan perangkat elektronik.

Sebagai perusahaan pertambangan nikel yang beroperasi di Indonesia, PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park memiliki budaya organisasi yang mencerminkan sejumlah aspek yang memengaruhi hubungan kinerja karyawan dalam industri tambang, salah satunya adalah budaya organisasi, dimana budaya organisasi di perusahaan tambang memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi bagaimana organisasi beroperasi, bagaimana karyawan berinteraksi, serta bagaimana lingkungan kerja dan praktik-praktik tertentu terbentuk.

Namun disisi lain terdapat budaya organisasi nepotisme dimana petinggi PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park melakukan praktik seperti menempatkan anggota keluarga atau teman dekat dalam posisi pekerjaan tanpa mempertimbangkan kualifikasi mereka, memberikan promosi dan kesempatan karir kepada individu karena hubungan pribadi daripada kinerja dan pencapaian kerja mereka, tidak memberikan transparansi proses perekrutan, promosi, dan pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada kriteria yang jelas, yang dapat mengarah pada ketidaksetaraan.

Budaya organisasi di perusahaan tambang seharusnya mencerminkan komitmen terhadap pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan. Perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan akan menciptakan budaya yang memprioritaskan praktik pertambangan yang berkelanjutan dan etis. Gaya kepemimpinan yang diinterpretasikan dan dipraktikkan dalam perusahaan tambang akan memengaruhi budaya. Pemimpin yang komunikatif, berempati, dan berkomitmen terhadap nilai-nilai perusahaan akan membantu membentuk budaya yang positif. Budaya organisasi dapat memengaruhi standar kualitas produk tambang dan produktivitas karyawan. Perusahaan dengan budaya yang menekankan kualitas dan efisiensi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Muis et al, (2018), Silahul (2021), Susetyo et al, (2014), dan Trang (2013) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Silahul (2021) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka karyawan akan semakin puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang semakin baik. Namun Ferdian & Devita (2020) dan Lubis & Hidayat (2017) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu Khairizah *et al*, (2019), Siagian & Khair (2018), dan Yanti & Dahlan (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Silahul (2021) menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Trang (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk memengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif. Namun penelitian Lubis & Hidayat, (2017) menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pada penelitian sebelumnya, terbukti bahwa masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sehingga diperlukan variabel untuk menghubungkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat menjadi penghubung diantara kedua variabel tersebut, karena dalam prakteknya dan penelitian terdahulu menunjukkan budaya organisasi tidak terlalu efektif untuk memengaruhi kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Syaharuddin (2019) dan Yanti & Dahlan (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Maka dengan adanya kepuasan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpina lebih efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Silahul (2021) juga menyatakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif.

Selain itu gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik. Setelah kepuasan kerja terpenuhi dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Silahul, 2021).

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas, terdapat kesenjangan jawaban dari masing-masing hasil penelitian. Sehingga dapat disimpulkan adanya ketidak-konsistenan jawaban dari masing-masing hasil penelitian terdahulu. Kesenjangan sendiri dapat diakibatkan oleh perbedaan hasil, perbedaan konsep, perbedaan data, maupun perbedaan teori yang digunakan. Selain itu fenomena mengenai budaya organisasi dan gaya kepemimpinan ini sangat menarik untuk diteliti. Karena bisa menjadi rujukan bagi *human resource development* (HRD) dalam melakukan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan begitu, penelitian ini akan mendapatkan hasil yang lebih jelas dan lebih terarah.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
- 5) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
- 6) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
- 7) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji:

- 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- 5) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
- 6) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- 7) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4. Manfaat Penelitian

Kemudian, penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat secara akademis yaitu dapat dipergunakan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi sumber informasi untuk para pembaca atau peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi kepada manajemen PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park dalam melakukan strategi *human resources* yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Dasar Teori

1) Kinerja

Kinerja karyawan adalah evaluasi tentang sejauh mana seorang karyawan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Ini mencakup tingkat produktivitas, kualitas pekerjaan, efisiensi, kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, serta kontribusi positif terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2013).

Kinerja karyawan adalah ukuran sejauh mana seorang individu memenuhi tugas, tanggung jawab, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan harapan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dapat dilihat sebagai hasil dari upaya, kompetensi, dan perilaku yang mereka tunjukkan dalam pekerjaan mereka (Nelson & Quick, 2016).

Kemudian terdapat pengukuran kinerja yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut (Robbins & Judge, 2013) ada tiga indikator yaitu:

a) Produktivitas

Produktivitas mengukur sejauh mana karyawan menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi dalam periode waktu tertentu. Ini bisa berupa jumlah produk atau layanan yang dihasilkan, pekerjaan yang diselesaikan, atau hasil-hasil lain yang dapat diukur.

b) Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan mencerminkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memenuhi standar dan spesifikasi yang ditentukan. Ini mencakup akurasi, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan.

c) Efisiensi

Efisiensi mengukur sejauh mana karyawan dapat mencapai hasil dengan menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, dan materi) secara efektif. Ini berkaitan dengan bagaimana karyawan mengelola tugas dan waktu mereka.

d) Kehadiran & Kedisiplinan

Kehadiran mengukur sejauh mana karyawan hadir di tempat kerja sesuai dengan jadwal kerja mereka. Ini dapat mencakup jumlah absensi, keterlambatan, atau cuti yang diambil. Begitupun Kedisiplinan mencerminkan tingkat kepatuhan

karyawan terhadap kebijakan, peraturan, dan tata tertib di tempat kerja. Ini termasuk ketidakberanian melanggar aturan dan norma-norma organisasi.

e) **Kerja Tim**

Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan berpartisipasi dalam setiap tugas dengan tim dapat diukur sebagai indikator kinerja. Karyawan yang fleksibel cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam situasi yang berubah.

2) Budaya Organisasi

Menurut Dessler (2013) budaya organisasi adalah suatu konsep yang merujuk kepada nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap, perilaku, dan tradisi yang mendefinisikan cara sebuah organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan anggotanya serta lingkungannya. Budaya organisasi mencerminkan identitas unik suatu organisasi dan dapat memengaruhi berbagai aspek dalam organisasi tersebut, termasuk cara anggota organisasi berkolaborasi, mengambil keputusan, berkomunikasi, dan menyelesaikan masalah.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Zhu, et al (2015) bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, norma, kebijakan, sikap, keyakinan, dan perilaku yang membentuk karakteristik unik dan identitas suatu organisasi. Hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi adalah nilai-nilai atau prinsip, norma, kebijakan dan prosedur, sikap dan budaya kerja, kepemimpinan dan model perilaku, serta komunikasi.

Menurut Luthans (2012) terdapat indikator budaya organisasi dalam mengukur budaya sebuah organisasi relevan atau tidak, antara lain:

a) **Keteraturan Perilaku**

Budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana organisasi mendorong komunikasi terbuka antara anggota, pemimpin, dan departemen. Keterbukaan ini mencakup bagaimana informasi disebarkan dan apakah feedback diterima dengan baik.

b) **Norma**

Budaya organisasi dapat diukur dari bagaimana organisasi menangani isu-isu keadilan, etika, dan tanggung jawab sosial. Budaya yang menekankan nilai-nilai etika dan keadilan sering kali dihargai lebih tinggi.

c) Nilai

Budaya organisasi dapat diukur dari kesepakatan nilai. Tingkat kesepakatan dalam organisasi terhadap nilai-nilai inti yang dipegang oleh organisasi. Jika anggota organisasi memiliki kesepakatan kuat terhadap nilai-nilai tersebut, itu akan menjadi indikator budaya yang positif.

d) Aturan

Budaya organisasi dapat diukur dari aturan yang ada pada organisasi, apakah aturan tersebut selaras dengan hukum dan peraturan yang berlaku di negara.

e) Iklim organisais

Budaya organisasi dapat diukur dari Sejauh mana organisasi melibatkan karyawan dalam aktivitas pengambilan keputusan. Selain itu juga apakah organisasi mengapresiasi prestasi individu dan kelompok. Ini bisa mencerminkan budaya yang positif.

3) Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2013) gaya kepemimpinan adalah pendekatan atau pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan memimpin orang-orang dalam organisasi atau kelompok. Gaya kepemimpinan mencakup cara seorang pemimpin berinteraksi dengan anggota tim atau bawahannya, mengambil keputusan, memberikan arahan, dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan menurut (Azwar, 2012), antara lain:

a) Kepemimpinan Otoriter.

Pemimpin yang mengambil keputusan sendiri tanpa banyak keterlibatan dari anggota tim. Mereka memberikan instruksi yang jelas, mengatur aturan ketat, dan memegang kendali penuh. Gaya ini sering digunakan dalam situasi darurat atau ketika keputusan cepat diperlukan.

b) Kepemimpinan Transformasional.

Pemimpin yang memotivasi anggotanya dengan mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan yang tinggi dan berinovasi. Mereka menginspirasi dan memberikan visi yang kuat, serta mendukung perkembangan pribadi anggota tim. Pemimpin transformasional mendorong kreativitas dan komitmen yang tinggi.

c) Kepemimpinan Transaksional.

Pemimpin transaksional menggunakan pendekatan pertukaran dengan anggota tim. Mereka memberikan hadiah atau sanksi berdasarkan kinerja, dan berfokus pada pemenuhan tugas dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur.

d) Kepemimpinan Partisipatif.

Pemimpin partisipatif melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Mereka mendengarkan masukan, ide, dan pandangan dari anggota tim sebelum membuat keputusan. Gaya ini dapat memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan anggota tim.

e) Kepemimpinan *Laissez-Faire*.

Pemimpin *laissez-faire* memberikan otonomi yang tinggi kepada anggota tim. Mereka memberikan sedikit pengawasan atau bimbingan, memungkinkan anggota tim untuk mengambil inisiatif sendiri dalam mengatur pekerjaan mereka.

f) Kepemimpinan *Servant*.

Pemimpin *servant* menempatkan pelayanan kepada anggota tim sebagai prioritas utama. Mereka berfokus pada kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim, dengan harapan bahwa ini akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

g) Kepemimpinan Berdasarkan Situasi.

Pemimpin berdasarkan situasi mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan dan tingkat kesiapan anggota tim. Mereka dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapi.

Pengukuran gaya kepemimpinan terdapat beberapa indikator, menurut Slattery & Selvarajan (2015) pengukuran gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a) Sifat

Pengukuran gaya kepemimpinan ini dilihat dari bagaimana pemimpin memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berbicara, memberikan masukan, dan mengungkapkan pendapat mereka. Pemimpin yang mendukung partisipasi biasanya memiliki gaya kepemimpinan yang lebih demokratis.

b) Kebiasaan

Pengukuran gaya kepemimpinan ini dilihat dari bagaimana pemimpin memberikan *feedback* kepada anggota tim. Pemimpin yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan biasanya memberikan *feedback* konstruktif.

c) Integritas

Pengukuran gaya kepemimpinan ini dilihat dari apakah pemimpin mengedepankan prinsip-prinsip moral dan etika dalam kepemimpinannya serta mengikuti etika dan hukum dalam segala aspek pada kepemimpinan mereka.

d) Keterlibatan

Pengukuran gaya kepemimpinan ini dilihat dari Sejauh mana pemimpin terlibat dalam aktivitas tim atau tugas, memberikan arahan, hingga motivasi kepada anggota tim.

e) Kepribadian

Pengukuran gaya kepemimpinan ini dilihat dari sejauh mana pemimpin mampu untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang berbeda. Pemimpin yang fleksibel mungkin menggunakan gaya yang berbeda tergantung pada kebutuhan dan tuntutan saat itu.

4) Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg (2014) kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya. Ini mencakup perasaan positif dan evaluasi subjektif seseorang terhadap aspek-aspek beragam yang terkait dengan pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan berpengaruh signifikan pada motivasi, produktivitas, kualitas pekerjaan, serta kesejahteraan umum mereka.

Sedangkan menurut Zachary & Kuzuhara (2014) kepuasan kerja merupakan evaluasi subjektif dari seorang individu terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Ini mencerminkan perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka dan berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaan tersebut.

Menurut Herzberg (2015) terdapat indikator-indikator yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Kualitas Lingkungan Kerja

Kualitas lingkungan kerja, termasuk aspek fisik dan sosialnya, dapat memengaruhi kenyamanan dan kebahagiaan karyawan. Budaya organisasi yang mendukung kerja tim yang kolaboratif dan lingkungan yang positif cenderung berkontribusi pada kepuasan kerja.

b) Kesejahteraan Psikologis

Tingkat stres dan kesejahteraan psikologis karyawan dapat mengindikasikan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang sangat stres atau merasa tidak sejahtera mungkin tidak puas dengan pekerjaan mereka.

c) Keseimbangan Pekerjaan Dan Kehidupan Pribadi (*work-life balance*)

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mendukung tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja mereka seringkali lebih puas karena dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka dengan lebih baik.

d) Tingkat Retensi Karyawan

Kepuasan kerja dapat diukur dari tingkat retensi karyawan. Karyawan yang puas dalam bekerja cenderung tidak ingin keluar dari perusahaan dan tidak ingin berpindah ke perusahaan lain.

e) Kesesuaian Nilai

Kepuasan kerja dapat diukur dari kesesuaian nilai. Jika karyawan merasa nilai-nilai mereka sejalan dengan budaya organisasi, karyawan cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika ada ketidaksesuaian yang signifikan antara nilai-nilai pribadi dan budaya organisasi, maka tingkat kepuasan kerja dapat terpengaruh negatif.

2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Ada beberapa penelitian yang sudah dilakukan berhubungan dengan variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini. Hasil penelitian tersebut dijadikan referensi sebagai perbandingan dari hasil penelitian. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang telah dipilih pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.1	Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Silahul (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajerial Bisnis. Vol. 4 (2) 123-136
	Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pt. Bank syariah mandiri cabang sampang

Populasi Dan Sampel	Data dikumpulkan menggunakan kuisioner dan dokumentasi dengan jumlah sampel 50 orang.
Metode Analisis Data	Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis path menggunakan Software SPSS.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.
No.2 Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Yanti & Dahlan (2017) The Effects Of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction On Employee Organizational Commitment. Journal Of Positive Management. Vol 8 (4) 80-96.
Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada unit pelaksana teknis dinas pendidikan kabupaten tangerang.
Populasi Dan Sampel	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian ini berjumlah 121 karyawan yang dipilih secara acak.
Metode Analisis Data	Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM) dalam statistik inferensial.
Hasil Penelitian	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan langsung terhadap komitmen organisasi.
No.3 Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Syahrudin (2019). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.
Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan Bank Mandiri Cabang Samarinda.
Populasi Dan Sampel	Populasi dalam penelitian ini sebanyak 75 orang karyawan,
Metode Analisis Data	Analisis data menggunakan Smart PLS 3.0.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.
No.4 Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Trang (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan
Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.
Populasi Dan Sampel	Populasi terdiri dari 92 orang dengan menggunakan sampel jenuh.

	Metode Analisis Data	Analisis data menggunakan Software SPSS.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
No.5	Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Siagian & Khair, (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
	Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
	Populasi Dan Sampel	Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai bekerja pada pt. Pln (persero) unit induk pembangunan sumatera utara dengan jumlah 103 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 103 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh.
	Metode Analisis Data	Metode statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS).
	Hasil Penelitian	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan lingkungan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.
No.6	Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Susetyo, et al (2014) Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya.
	Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada perbankan.
	Populasi Dan Sampel	Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia divisi konsumer area cabang surabaya sebanyak 40 orang, sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 36 orang yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel bootstrapping.
	Metode Analisis Data	Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan Software Smart PLS (Partial Least Square).
	Hasil Penelitian	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
No.7	Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Muis et al (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Ural Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol.1 (1)
	Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

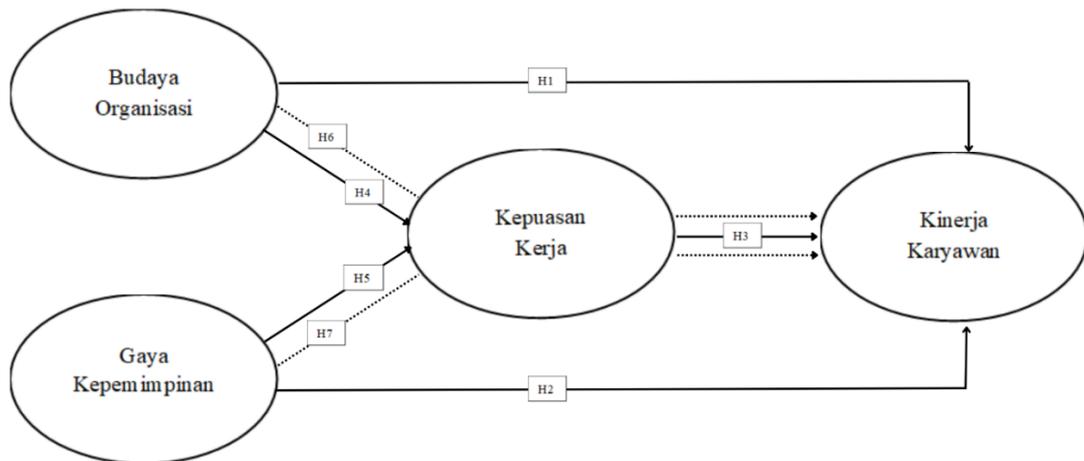
Populasi Dan Sampel	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada pt pegadaian (persero) kanwil I - Medan, yang berjumlah 60 orang.
Metode Analisis Data	Teknik Analisis Data Yang Digunakan Adalah Regresi Linier Berganda, Uji Asumsi Klasik, Uji T, Dan Uji F Dan Koefisien Determinan.
Hasil Penelitian	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Secara Parsial Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja, Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja, Dan Secara Simultan Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
No.8 Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Khairizah, <i>et al.</i> (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di perpustakaan UB malang
Populasi Dan Sampel	Populasi dengan sampel yang telah ditentukan sebanyak 55 orang yang merupakan karyawan tetap di perpustakaan universitas brawijaya malang.
Metode Analisis Data	SPSS 21 menggunakan analisis path.
Hasil Penelitian	Secara bersama-sama semua variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara parsial. Pada kinerja karyawan, sedangkan pemimpin suportif dan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan di perpustakaan UB.
No.9 Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Ali & Agustian (2018) analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit muhammadiyah metro. Jurnal derivatif.
Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit muhammadiyah metro.
Populasi Dan Sampel	Sampel karyawan sebanyak 93 dari populasi 170 karyawan.
Metode Analisis Data	Menggunakan software sem (structural equations modeling).
Hasil Penelitian	Dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa (1). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerjadan kinerja karyawan, (2). Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3). Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
No.10 Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	(Hidayat et al., 2018) <i>Influence Of Organizational Culture, Work Motivation, And Leadership Style On Job Satisfaction And Employee Performance At Gas Stations In Rokan Hilir.</i>
Tujuan Penelitian	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruhbudaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan

	terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir.
Populasi Dan Sampel	Sampel sebesar 49 responden
Metode Analisis Data	Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan uji kelayakan angket dan dianalisa menggunakan analisis jalur dengan PLS.
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja.
No.11 Peneliti, Tahun, Judul, Dan Jurnal	Ferdian & Devita (2020) Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Penelitian Ipteks Vol 5 No. Juli 2020, Hal 187-193.
Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa kuat budaya organisasi, seberapa tinggi knowledge management, dan seberapa bagus kinerja karyawan serta pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja karyawan dana pensiun Telkom.
Populasi Dan Sampel	Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 78 responden.
Metode Analisis Data	Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif, <i>non-probability</i> sampling dengan sampling jenuh.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan knowledge management berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

3. Paradigma Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah gambaran dari pola hubungan antar variabel, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan begitu kerangka berpikir dapat membuat penelitian ini lebih terarah. Model kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Paradigma Kerangka Berpikir



Sumber: data diolah

Note:
—————▶ Direct Effects
- - - - -▶ Indirect Effects

4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara mengenai pertanyaan yang terdapat pada identifikasi masalah. Hipotesis dapat dibuktikan kebenarannya dengan mengumpulkan hasil analisis data. Berdasarkan hal tersebut, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Muis et al, (2018), Silahul (2021), Susetyo et al, (2014), dan Trang (2013) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Silahul (2021) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka karyawan akan semakin puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang makin baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu Khairizah et al, (2019), Siagian & Khair (2018), dan Yanti & Dahlan (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Silahul (2021) menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Sebagaimana pendapat Trang (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Siagian & Khair (2018), Susetyo et al, (2014), dan Yanti & Dahlan (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Silahul, (2021) yang menyatakan bahwa keadaan emosi yang menyenangkan tentu akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Semakin puas perasaan yang dialami karyawan maka kinerja tentu akan semakin meningkat.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Ali & Agustian, (2018), Silahul (2021), dan Susetyo, et al (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Yanti & Dahlan (2017) bahwa budaya organisasi perusahaan yang kuat dan baik dapat membantu mempermudah kegiatan, berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan dalam

perusahaan. Akibatnya, karyawan menjadi puas dan pekerjaan akan semakin cepat terselesaikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Siagian & Khair (2018) dan Silahul (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Prasetyaningtyasa, et al (2020) bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat membantu mempermudah kegiatan, berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan dalam perusahaan. Akibatnya, karyawan menjadi puas dan pekerjaan akan semakin cepat terselesaikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja..

6) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Syahrudin (2019) dan Yanti & Dahlan (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan adanya kepuasan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan lebih efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Silahul (2021) juga menyatakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H6 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

7) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Siagian & Khair (2018) dan Yanti & Dahlan (2017) menyatakan gaya kepemimpinan yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, maka akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Silahul, 2021).

Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H7 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



C. METODE PENELITIAN

1. Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park Industrial Park. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang tambang nikel yang beroperasi sejak Maret 2021 yang berpusat di Kabupaten Halmahera Tengah, Provinsi Maluku Utara.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Martasari, et al (2018) menjelaskan bahwa dalam penelitian deskriptif, penelitian ini mampu memberikan gambaran tentang gejala, fenomena, atau fakta yang menjadi fokus penelitian. Hal ini dilakukan dengan cara menjelaskan nilai-nilai dari variabel yang diteliti, tanpa melakukan perbandingan nilai-nilai variabel tersebut.

3. Definisi Operasional Variabel

Definisi dan operasional variabel merupakan atribut variabel yang berguna untuk mendeskripsikan setiap variabel beserta indikatornya. Definisi operasional variabel pada penelitian ini terdapat pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah evaluasi tentang sejauh mana seorang karyawan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja (Robbins & Judge, 2013).	1. Produktivitas 2. Kualitas Pekerjaan 3. Efisiensi 4. Kehadiran & kedisiplinan 5. Kerja Tim
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi adalah suatu nilai, norma, keyakinan, sikap, perilaku, dan tradisi yang mendefinisikan cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan anggotanya serta lingkungannya (Dessler, 2013).	1. Keteraturan perilaku. 2. Norma. 3. Dorminan nilai. 4. Aturan. 5. Iklim organisasi.
Gaya Kepemimpinan (X2)	Gaya kepemimpinan adalah pendekatan atau pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan memimpin orang-orang dalam organisasi atau kelompok (Robbins & Judge, 2013).	1. Sifat 2. Kebiasaan 3. Integritas 4. Keterlibatan 5. Kepribadian
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya (Herzberg, 2014).	1. Kualitas Lingkungan Kerja 2. Kesejahteraan Psikologis 3. Tingkat Work-life Balance 4. Tingkat Retensi 5. Kesesuaian Nilai

4. Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Menurut Sumarno (2014) populasi didefinisikan sebagai keseluruhan dari objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tambang divisi pengolahan pada PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (Weda Bay Nickel). Sampel merupakan bagian dari populasi, dimana sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penarikan sampel, penelitian ini menggunakan teknik *non-probability purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan menentukan responden yang layak digunakan sebagai sampel penelitian.

Lupiyoadi (2013) menjelaskan teknik *purposive sampling* ini merupakan teknik pemilihan sampel yang didasari dengan berbagai faktor atau kriteria tertentu yang harus dipenuhi. Artinya, setiap karyawan yang akan dijadikan sampel harus memenuhi setiap kriteria-kriteria yang diajukan. Apabila tidak memenuhi salah satu kriteria yang diajukan, maka seseorang tidak layak dijadikan sampel dalam penelitian yang menggunakan teknik *non-probability purposive sampling*.

Dengan adanya kriteria-kriteria yang harus dipenuhi tersebut, maka penelitian pun juga akan semakin valid. Selain itu, teknik penarikan sampel ini tidak memberikan peluang yang sama untuk populasi yang akan dipilih dan dijadikan sebagai sampel. Penggunaan teknik penarikan ini sangat tepat karena tidak semua sampel memiliki kesesuaian kriteria yang berkaitan dengan peristiwa yang diteliti. Adapun kriteri-kriteria yang ditetapkan pada penelitian ini dan harus dipenuhi oleh sampel, yaitu antara lain:

- 1) Karyawan PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park divisi pengolahan.
- 2) Karyawan berusia minimal 19 tahun
- 3) Karyawan yang berada pada divisi pengolahan.

Populasi dari divisi pengolahan PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park adalah 171 karyawan. Perhitungan sampelnya menggunakan rumus Slovin dengan tingkat signifikansi sebesar 95%.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{171}{1 + 171(0.05)^2} = \frac{171}{1.4275}$$
$$n = 119.79 \approx 120$$

Dari perhitungan tersebut, didapatkan sampel sebesar 120 karyawan dari populasi sebanyak 171 karyawan.

5. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah hasil kuesioner dari pegawai tambang bagian pengolahan PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park dan disebarakan secara online melalui *google form*.

6. Metode Analisis Data

Data akan dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis PLS-SEM (*Partial Least Squares–Structural Equation Modeling*) dengan *software* SmartPLS versi 4.0. Menurut Sekaran & Bougie (2017) terdapat model pengukuran yaitu *measurement model* atau *outer model*.

Dibawah ini adalah tiga jenis pengujian untuk mengevaluasi model pengukuran, yaitu:

a. Uji *Convergent Validity*

Untuk melakukan uji *convergent validity* yaitu melihat pada nilai outer loadings atau loading factor yang mana tujuannya untuk mengukur antara konstruk dengan variabel laten. Menurut Sugiyono (2017) nilai yang dikatakan valid ketika nilai outer loadings atau loading faktor > 0.5 .

b. Uji *Discriminant Validity*.

Pengujian *Discriminant Validity* untuk mengetahui nilai perbedaan antar variabel, dimana untuk mengetahuinya dapat dilihat melalui nilai *average variance extracted* (AVE) yang didapatkan sebagai hasil estimasi dengan syarat nilai AVE harus lebih besar dari 0.5, serta nilai akar kuadrat *variance extracted* (AVE) setiap variabel harus lebih besar dari nilai korelasi dengan variabel yang lain.

c. Uji *Composite Reliability*

Pengujian *Composite Reliability* dilakukan untuk menguji realibilitas keseluruhan indikator pada variabel yang diukur. Untuk mengetahui *Internal Consistency* maka dapat dilihat pada nilai *composite reliability* (menunjukkan ukuran nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel) dan *croanbach's alpha* (menunjukkan nilai reliabilitas terendah dari suatu variabel), dan nilai reliabilitas yang direkomendasikan adalah lebih dari 0.7.

7. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu sebagai berikut:

a. Analisis Pengaruh Langsung.

Sugiyono (2017) mengatakan bahwa untuk mengetahui ukuran signifikansi maka dapat melihat perbandingan nilai pada t tabel dan t hitung, sehingga suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai t statistik $>$ dari t tabel atau p -value $<$ 0.05.

b. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi).

Adanya efek mediasi menunjukkan bahwa terdapat suatu hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel penghubung atau biasa disebut variabel mediasi, sehingga pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak dapat langsung terjadi melainkan melewati proses transformasi oleh variabel mediasi. Suatu variabel dikatakan mampu menjadi variabel mediasi jika nilai t statistik $>$ t tabel dan P value lebih kecil dari pada tingkat signifikansi yang digunakan (5%).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

a. Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Negara Indonesia Regional 18. Adapun kuesioner yang disebarakan melalui *google form* dan diisi oleh sebanyak 205 responden. Berikut adalah demografi responden yang dijelaskan pada tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Demografi Responden

Variabel	Demografi	Kategori	Frekuensi	Persentase
Profil Responden	Jenis Kelamin	Laki-laki	120	100 persen
		Perempuan	0	0 persen
Usia	Usia	19-25 tahun	40	33.33 persen
		26-35 tahun	35	29.17 persen
		36-45 tahun	25	20.83 persen
		> 45 tahun	20	16.67 persen
		<i>Job desc</i>	Land Clearing	27
<i>Job desc</i>	<i>Job desc</i>	Top Soiling	18	15 persen
		Overburden	33	27.5 persen
		Pengupasan Biji Nikel	24	20 persen
		Penimbunan Biji Nikel	18	15 persen
Pendapatan perbulan	Pendapatan perbulan	< Rp.9.000.000	35	29.16 persen
		Rp.9.000.000 – Rp.15.000.000	56	46.67 persen
		> Rp.15.000.000	29	24.17 persen

Sumber: Data diproses (2023).

Pada tabel jenis kelamin menunjukkan mayoritas jenis kelamin karyawan divisi pengolahan PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park adalah laki-laki sebanyak 120 responden (100%). Hal ini karena pekerjaan yang dihadapi cukup beresiko maka perusahaan lebih mengutamakan untuk merekrut laki-laki untuk ditempatkan pada posisi-posisi di divisi pengolahan. Kemudian pada tabel usia menunjukkan mayoritas usianya 19 – 25 tahun sebanyak 40 responden (33.33%) karena mayoritas pekerja adalah remaja.

Kemudian pada tabel *job desc*, mayoritas karyawan memiliki *job desc*

sebagai *overburden* sebanyak 33 responden (27.5%) karena pada posisi *overburden* adalah hal yang memberatkan pada proses pengolahan sehingga membutuhkan banyak karyawan. sesuai dengan segmentasi merek ini yaitu menargetkan karyawan dan mahasiswa. Kemudian pada tabel upah atau gaji, mayoritas karyawan mendapatkan gaji sebesar Rp.9.000.000 – Rp.15.000.000 perbulan, yaitu sebanyak 56 responden (46.67%). Hal tersebut karena beban kerja yang berat pada divisi pengolahan.

b. Pengujian *Composite Validity* dan *Reliability*

1) Uji *Convergent Validity*

Untuk melakukan uji *convergent validity* yaitu melihat pada nilai *outer loadings* atau *loading factor* yang mana tujuannya untuk mengukur antara konstruk dengan variabel laten. Uji ini untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen penelitian. Uji *convergent validity* pada penelitian ini dijelaskan pada tabel 4 dibawah ini.

Tabel 4. Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	KKa.1.1	0,853	Valid
	KKa.2.1	0,761	Valid
	KKa.2.2	0,868	Valid
	KKa.3.1	0,697	Valid
	KKa.4.1	0,830	Valid
	KKa.4.2	0,580	Valid
	KKa.5.1	0,715	Valid
	KKa.5.2	0,578	Valid
Budaya Organisasi	BO.1.1	0,797	Valid
	BO.1.2	0,690	Valid
	BO.1.3	0,712	Valid
	BO.2.1	0,711	Valid
	BO.2.2	0,709	Valid
	BO.3.1	0,734	Valid
	BO.4.1	0,698	Valid
	BO.4.2	0,474	Tidak Valid
Gaya Kepemimpinan	BO.5.1	0,612	Valid
	BO.5.2	0,800	Valid
	GK.1.1	0,860	Valid
	GK.1.2	0,861	Valid
	GK.2.1	0,840	Valid
	GK.2.2	0,749	Valid
	GK.2.3	0,826	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
	GK.2.4	0,800	Valid
	GK.3.1	0,669	Valid
	GK.3.2	0,638	Valid
	GK.3.3	0,669	Valid
	GK.3.4	0,763	Valid
	GK.4.1	0,537	Valid
	GK.4.2	0,791	Valid
	KK.1.1	0,792	Valid
	KK.1.2	0,793	Valid
	KK.1.3	0,717	Valid
	KK.2.1	0,742	Valid
	KK.2.2	0,831	Valid
Kepuasan	KK.2.3	0,850	Valid
Kerja	KK.3.1	0,608	Valid
	KK.3.2	0,857	Valid
	KK.3.3	0,674	Valid
	KK.4.1	0,627	Valid
	KK.4.2	0,629	Valid
	KK.4.3	0,547	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan uji *Confirmatory Factor Analysis* pada tabel 4, indikator BO.4.2 ditolak karena nilai *loading factor* kurang dari 0,5. Akibatnya, indikator harus dihapus dan dihitung ulang menggunakan Algoritma PLS. Setelah penghapusan dan perhitungan ulang, diperoleh nilai faktor pemuatan sebesar $> 0,5$ dan dianggap cocok untuk pembentukan indikator utama. Di bawah ini adalah tabel 5 perhitungan ulang instrumen penelitian.

Tabel 5. Hasil Uji Ulang *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
	KKa.1.1	0,853	Valid
	KKa.2.1	0,761	Valid
	KKa.2.2	0,868	Valid
Kinerja	KKa.3.1	0,697	Valid
Karyawan	KKa.4.1	0,830	Valid
	KKa.4.2	0,580	Valid
	KKa.5.1	0,715	Valid
	KKa.5.2	0,578	Valid
	BO.1.1	0,826	Valid
	BO.1.2	0,682	Valid
Budaya	BO.1.3	0,700	Valid
Organisasi	BO.2.1	0,721	Valid
	BO.2.2	0,724	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
	BO.3.1	0,737	Valid
	BO.4.1	0,666	Valid
	BO.5.1	0,609	Valid
	BO.5.2	0,815	Valid
Gaya Kepemimpinan	GK.1.1	0,860	Valid
	GK.1.2	0,861	Valid
	GK.2.1	0,840	Valid
	GK.2.2	0,749	Valid
	GK.2.3	0,826	Valid
	GK.2.4	0,800	Valid
	GK.3.1	0,669	Valid
	GK.3.2	0,638	Valid
	GK.3.3	0,669	Valid
	GK.3.4	0,763	Valid
	GK.4.1	0,537	Valid
	GK.4.2	0,791	Valid
Kepuasan Kerja	KK.1.1	0,792	Valid
	KK.1.2	0,793	Valid
	KK.1.3	0,717	Valid
	KK.2.1	0,742	Valid
	KK.2.2	0,831	Valid
	KK.2.3	0,850	Valid
	KK.3.1	0,608	Valid
	KK.3.2	0,857	Valid
	KK.3.3	0,674	Valid
	KK.4.1	0,627	Valid
	KK.4.2	0,629	Valid
	KK.4.3	0,547	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 5 diatas, setiap data memiliki nilai *outer loading* sebesar $> 0,5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua data diatas valid dan dapat digunakan untuk melanjutkan pengukuran.

2) Uji *Composite Reliability*

Pengujian *Composite Reliability* dilakukan untuk menguji realibilitas keseluruhan indikator pada variabel yang diukur. Untuk mengetahui *Internal Consistency* maka dapat dilihat pada nilai *composite reliability*. Uji *composite reliability* pada penelitian ini dijelaskan pada tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6. Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,884	0,907	0,523	Reliabel
Budaya Organisasi	0,930	0,941	0,573	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,917	0,930	0,532	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,880	0,906	0,552	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 6 diatas, setiap variabel memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar $> 0,6$ dan nilai AVE $> 0,5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua data diatas kredibel dan dapat digunakan untuk melanjutkan pengukuran.

c. Pengujian *Inner Model*

Pada titik ini, model penelitian secara keseluruhan diuji ketepatan dan kemampuannya menggunakan indikator dan konstruksinya sebagai bagian dari proses pengujian model dalam. Kekuatan model dan sejauh mana variabel eksogen menjelaskan variabel endogen, dapat ditentukan oleh pengujian *R Square*. Tabel 7 di bawah ini menampilkan hasil uji *R Square*.

Tabel 7. Hasil Uji *Inner Model (R-Square)*

Variabel	Nilai <i>R Square</i>
Kinerja Karyawan	0,718
Kepuasan Kerja	0,774

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Tabel 7 diatas menunjukkan bahwa karakteristik eksogen seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan menjelaskan 77.4% pada kepuasan kerja, sementara faktor-faktor lain menyumbang 22.6% sisanya. Kemudian karakteristik eksogen lainnya seperti kepuasan kerja menjelaskan 71.8% pada kinerja karyawan. Jika dikategorikan, nilai *R Square* tersebut termasuk dalam kategori moderat.

d. Pengujian Hipotesis

1) Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Ukuran signifikansi dapat dilihat dari nilai p-value atau t-statistik, sehingga suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai t-statistik $>$ dari t-tabel atau p-value $< 0,05$. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung pada penelitian ini dijelaskan pada tabel 8 dibawah ini.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	T Statistik	P Values	Keterangan
H1	0,384	0,084	4,584	0,000	Diterima
H2	0,542	0,071	7,617	0,000	Diterima
H3	0,347	0,067	5,207	0,000	Diterima
H4	0,462	0,127	3,629	0,000	Diterima
H5	0,319	0,128	2,499	0,013	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

- a) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 8 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik $4,584 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,5$, dengan demikian Hipotesis 1 diterima.

- b) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 8 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik $7,617 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,5$, dengan demikian Hipotesis 2 diterima.

- c) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 8 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik $5,207 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,5$, dengan demikian Hipotesis 3 diterima.

- d) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 8 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik $3,629 > 1,96$ dan p-value $0,000 < 0,5$, dengan demikian Hipotesis 4 diterima.

- e) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 8 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik $2,499 > 1,96$ dan p-value $0,013 < 0,5$, dengan demikian Hipotesis 5 diterima.

2) Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Ukuran signifikansi dapat dilihat dari nilai p-value atau t-statistik, sehingga suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai t-statistik $>$ dari t-tabel atau p-value $< 0,05$. Hasil uji hipotesis pengaruh mediasi pada penelitian ini dijelaskan pada tabel 9 dibawah ini.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample	Standard Deviation	T Statistik	P-values	Keterangan
H6	0,160	0,057	2,833	0,005	Diterima
H7	0,111	0,049	2,262	0,024	Diterima

- a) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 9 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik $2,833 > 1,96$ dan p-value $0,005 < 0,5$, dengan demikian Hipotesis 6 diterima.

- b) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 9 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik $2,262 > 1,96$ dan p-value $0,024 < 0,5$, dengan demikian Hipotesis 7 diterima.

2. Pembahasan

a) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel pada tabel 8, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muis, et al (2018); Silahul (2021); Susetyo, et al (2014); Trang (2013) bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan arah positif. Maknanya, jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Budaya organisasi didalamnya menjelaskan nilai-nilai, norma, kepercayaan, kebijakan, tradisi, dan perilaku sebuah organisasi serta lingkungan kerja beroperasi dan anggota organisasi berinteraksi (Dessler, 2013). Kemudian Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa pemimpin perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif.

Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai dan menciptakan norma integritas yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Jika organisasi memiliki budaya yang menekankan tanggung jawab, akuntabilitas, dan kerja keras, serta standar operasional prosedur yang baik, maka karyawan akan berusaha untuk memenuhi harapan tersebut dan meningkatkan kinerja mereka.

b) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel pada tabel 8, didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Khairizah, et al (2019); Siagian & Khair (2018); Yanti & Dahlan (2017); Trang (2013) bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif. Maknanya, jika gaya kepemimpinan semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi cara karyawan untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang baik cenderung memberikan inspirasi dan dukungan emosional. Kinerja karyawan juga cenderung meningkat karena mereka merasa terdorong untuk mencapai prestasi yang tinggi (Nelson & Quick, 2016).

Gaya kepemimpinan yang baik memberikan inspirasi dan dukungan emosional, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang bagi masukan dan ide karyawan, serta adil dalam memberikan penghargaan atau sanksi berdasarkan kinerja karyawan. Sehingga karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil akhir. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

c) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel pada tabel 8, didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul, (2021); Siagian & Khair (2018); Yanti & Dahlan (2017); Susetyo, et al (2014) bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif. Maknanya, jika kepuasan kerja semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kepuasan dapat memengaruhi kinerja karyawan karena kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi, kreativitas dan inovasi, serta kesehatan mental dan fisik karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan baik. Mereka memiliki dorongan intrinsik untuk berkinerja tinggi karena karyawan menikmati pekerjaannya (Herzberg *et al*, 2012).

Karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa organisasi adalah tempat yang baik untuk bekerja dan memiliki keinginan untuk tetap bersama organisasi tersebut dalam jangka panjang. Karyawan yang puas juga cenderung hadir tepat waktu di tempat kerja dan kurang tertarik untuk mencari pekerjaan baru. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

d) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel pada tabel 8, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ali & Agustian (2018); Silahul (2021); Susetyo, et al (2014) bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan arah positif. Maksudnya, jika budaya organisasi semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Budaya organisasi menciptakan identitas unik untuk organisasi dan memengaruhi cara kerja organisasi, seperti mengambil keputusan, berkomunikasi, bekerja sama, dan merespon perubahan. Budaya organisasi yang baik dapat membantu mempermudah kegiatan serta berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan dalam perusahaan. Akibatnya, karyawan menjadi puas dan pekerjaan akan semakin cepat terselesaikan (Luthans, 2012).

Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai seperti penghargaan terhadap karyawan, partisipasi, otonomi, dan pengembangan pribadi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang dalam budaya seperti ini cenderung lebih termotivasi dan puas, yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

e) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel pada tabel 8, didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Siagian & Khair (2018); Prasetyaningtyasa, et al (2020) bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan arah positif. Maksudnya, jika gaya kepemimpinan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat

Gaya kepemimpinan yang baik cenderung memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pemimpin selalu memberikan arahan positif, motivasi, dan

melibatkan karyawan dalam segala pengambilan keputusan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai ketika bekerja (Robbins & Judge, 2013).

Gaya kepemimpinan menyesuaikan dengan situasi kerja, meskipun melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah hal yang baik, namun dalam situasi darurat ketika pengambilan keputusan cepat diperlukan, pemimpin harus mampu mengambil keputusan sendiri agar lebih menghemat waktu agar menghasilkan kinerja yang efisien. Namun jika digunakan secara berlebihan, gaya ini dapat mengurangi kepuasan kerja karena karyawan merasa tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

f) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel pada tabel 8, didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Syaharuddin (2019); Yanti & Dahlan (2017) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan arah positif. Maksudnya, jika budaya organisasi semakin baik maka dapat menciptakan kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasi menciptakan norma-norma dan standar etika yang membimbing perilaku anggota organisasi. Ini mencakup cara karyawan berinteraksi, menyelesaikan konflik, dan mengambil tanggung jawab. Budaya organisasi yang mendukung penghargaan terhadap karyawan, partisipasi, otonomi, dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang dapat meningkatkan kinerja mereka (Zhu *et al*, 2015).

Budaya yang mempromosikan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi untuk

berkinerja tinggi. Karyawan yang merasa puas karena dihargai atas pencapaiannya, cenderung bekerja lebih keras.

g) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan pengujian hubungan antar variabel pada tabel 8, didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan arah hubungan positif. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Siagian & Khair (2018); Yanti & Dahlan (2017) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif. Maknanya, jika gaya kepemimpinan baik maka dapat menciptakan kepuasan kerja dan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Suatu gaya kepemimpinan cenderung mempengaruhi cara kerja karyawan untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang bagi masukan dan ide karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan (Slattery & Selvarajan, 2015).

Pemimpin yang baik harus mengkombinasikan berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada tugas, situasi, dan kebutuhan karyawan. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kecocokan tersendiri untuk setiap situasi atau setiap individu tergantung dengan situasi dan kebutuhan mereka. Seperti halnya pemimpin yang sering memotivasi karyawan akan cenderung memberikan inspirasi dan dukungan emosional. Hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa termotivasi dan terhubung dengan visi dan nilai-nilai organisasi.

E. PENUTUP

1. Simpulan

Berdasarkan deskripsi pengujian yang telah dijelaskan sebelumnya, didapatkan simpulan sebagai berikut:

- a) Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan berpengaruh signifikan dengan arah positif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muis, *et al* (2018); Silahul (2021); Susetyo, *et al* (2014); Trang (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b) Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan berpengaruh signifikan dengan arah positif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Khairizah, *et al* (2019); Siagian & Khair (2018); Yanti & Dahlan (2017); Trang (2013) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c) Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan berpengaruh signifikan dengan arah positif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul, (2021); Siagian & Khair (2018); Yanti & Dahlan (2017); Susetyo, *et al* (2014) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d) Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dengan arah positif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ali & Agustian (2018); Silahul (2021); Susetyo, *et al* (2014) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- e) Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dengan arah positif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Siagian & Khair (2018); Prasetyaningtyasa, *et al* (2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- f) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan arah positif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Syaharuddin (2019);

Yanti & Dahlan (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

- g) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dengan arah positif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silahul (2021); Siagian & Khair (2018); Yanti & Dahlan (2017) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2. Keterbatasan Penelitian

Terdapat sejumlah keterbatasan berdasarkan bagaimana penelitian ini dilakukan. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat terinspirasi pada penelitian ini untuk melakukan yang lebih baik. Salah satu masalah dalam penelitian ini adalah penelitian ini mengandalkan ukuran sampel yang berjumlah sedikit untuk menarik kesimpulan yang pasti.

3. Saran

Berdasarkan manfaat pada penelitian ini, terdapat dua manfaat yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis. Pada manfaat akademis, Sehingga diharapkan, peneliti selanjutnya agar dapat menarik sampel yang lebih besar agar hasilnya dapat lebih merepresentasikan keadaan yang sesungguhnya. Pada penelitian ini memberikan manfaat praktis yang substansial. Hasil penelitian memberikan pemahaman mendalam mengenai kondisi budaya organisasi saat ini, memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan peningkatan.

Selain itu, temuan terkait gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dasar untuk pengembangan program pelatihan bagi manajer, dengan tujuan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Informasi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja memberikan landasan strategis bagi PT. Weda Bay Industrial Park untuk merancang program kesejahteraan dan pengembangan karir, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, retensi karyawan, serta produktivitas. Dengan demikian, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, sementara pada saat yang sama memperkuat daya saingnya di pasar dan menciptakan reputasi sebagai tempat kerja yang menarik dan mendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, K., & Agustian, D. W. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Jurnal Derivatif*, 12(2), 7–15.
- Azwar, S. (2012). Human Attitudes And Their Measurements. In *Pustaka Pelajar Yogyakarta, Yogyakarta*. (Pp. 30–46).
- Chen, L. Y. (2014). Examining The Effect Of Organization Culture and Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal Of American Academy Of Business*, 5(1), 432–438.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management. In *London: Pearson Education, Inc*.
- Ferdian, A., & Devita, A. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(2), 187–193.
- Gomes, F. C. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Yogyakarta: Andi Offset*. (Pp. 80–96).
- Griffin, M. (2013). Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi Edisi 9. In *Jakarta: Salemba Empat*. (Pp. 126–142).
- Herzberg, F. (2014). The Motivation-Hygiene Concept And Problems Of Manpower. In *New York: John Wiley* (P. (27) 3-7).
- Herzberg, F. (2015). Work And The Nature Of Man. In *Cleveland: World Publishing*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2012). The Motivation To Work. 2nd Edition. In *New York: John Wiley*.
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018). Influence Of Organizational Culture, Work Motivation, And Leadership Style On Job Satisfaction And Employee Performance At Gas Stations In Rokan Hilir. *Jurnal Kurs*, 3(2), 142–155.
- Khairizah, A., Noor, I., & Suprpto, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(7), 1268–1272.
- Lubis, D. I. D., & Hidayat, R. (2017). Pengaruh Citra Merek Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma Medan. *Jurnal Ilman*, 5(1), 15–24.
- Lupiyoadi, R. (2013). Manajemen Pemasaran Jasa. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Luthans, F. (2012). Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh. In *Penerbit Andi. Yogyakarta*. (Pp. 16–

20).

- Martasari, E., Saparhayuningsih, S., & D, D. (2018). Kepercayaan Diri Anak Dalam Pembelajaran Pengembangan Berbahasa Pada Kelompok B1 Paud Assalam Muara Bangkahulu Kota Bengkulu. *Jurnal Ilmiah Potensia*, 3(1), 11–17.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1), 9–25.
- Nelson, D. ., & Quick, J. C. (2016). Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges. In *South-Western , Ohio*. (Pp. 167–180).
- Pool, S. W. (2012). Organizational Culture And Its Relationship Between Job Tension In Measuring Outcome Among Business Executives. *Journal Of Management Development*, 19(1), 32–49.
- Prasetyaningtyasa, W. S., Raharjob, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Knowledge Sharing Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379–399.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Perilaku Organisasi: Organizational Behavior. In *Salemba Empat* (P. 12/E).
- Schein, E. H. (2014). Organizational Culture And Leadership, Third Edition. In *San Francisco: Jossey –Bass Publishers*. (Pp. 16–27).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian. Edisi 6. *Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan*.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Maneggio*, 1(1), 59–70.
- Silahul, M. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136.
- Slattery, J., & Selvarajan, T. (2015). Antecedents To Temporary Employee’s Turnover Intention, Paper Presented For The Organizational Behavior And Organizational Theory. *Midwest Academy Of Management Annual Meeting.*, 2(1), 16–21.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabet.
- Sumarno. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Sekolah Efektif Di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Gegesik Kabupaten Cirebon. *Jurnal Universitas Pendidikan Indonesia*, 1(1), 13–18.

- Susetyo, W. E., Kusmaningtyas, A., & Tjahjono, H. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 83–93.
- Syahrudin, Y. (2019). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Inovasi*, 15(2), 151–158.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Emba*, 1(3), 208–216.
- Yanti, S., & Dahlan, J. A. (2017). The Effects Of Organizational Culture, Leadership Behavior, And Job Satisfaction On Employee Organizational Commitment. *Journal Of Positive Management*, 8(4), 80–96.
- Zachary, W. ., & Kuzuhara, L. W. (2014). Organizational Behavior: Integrated Models And Applications. *Thomson, Ohio.*, 1(1), 71–90.
- Zhu, W., Chew, I., & Spangler, W. (2015). Ceo Transformational Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human Capital Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (x) pada salah satu jawaban yang telah tersedia pada pernyataan pada kuesioner.

Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, sebagai berikut.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Contoh:

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	x				

Apabila dalam pengisian terdapat kesalahan dalam pengisian dan ingin memperbaikinya. Maka Anda dapat mencoret (—) jawaban yang salah kemudian menggantinya.

Contoh:

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	x				*

Hal yang perlu diperhatikan: Anda diminta untuk memilih jawaban berdasarkan pendapat Anda pribadi. Hal ini karena pernyataan pada kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah. Jawablah pernyataan kuesioner ini secara terbuka, jujur, dan teliti. Jangan sampai ada pernyataan yang terlewat sehingga tidak dijawab.

A. Kriteria Responden

Berilah tanda silang (x) pada salah satu jawaban pertanyaan berikut.

1. Apakah anda merupakan karyawan PT. Weda Bay Nikel Halmahera Tengah?

Ya Tidak

Jika memilih “Ya” maka anda dapat melanjutkan ke pertanyaan selanjutnya.

Jika memilih “Tidak” maka anda tidak perlu melanjutkan ke pertanyaan selanjutnya.

2. Apakah anda bekerja pada divisi pengolahan PT. Weda Bay Nikel Halmahera Tengah?

Ya Tidak

3. Apakah anda berusia sekurang-kurangnya 19 tahun?

Ya Tidak

B. Identitas Responden

1. Jenis Kelamin

Laki-laki Perempuan

2. Usia

19-25 tahun 36-45 tahun

26-35 tahun >45 tahun

3. Job desk

Land Clearing Pengupasan Bijih Nikel

Top Soiling Penimbunan Bijih Nikel

Overburden

4. Upah/Gaji perbulan

< Rp.9.000.000 Rp.9.000.000 – Rp.15.000.000

> Rp.15.000.000

Kuesioner Bagian Budaya Organisasi (X1)

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
		Keteraturan Perilaku (BO.1)					
1	BO.1.1	Saya merasa budaya organisasi mendorong komunikasi terbuka antar anggota, pemimpin, dan departemen.					
2	BO.1.2	Saya merasa organisasi merespons perubahan dan mendukung inovasi serta adaptabilitas.					
3	BO.1.3	Saya merasa prestasi individu dan kelompok dihargai dalam organisasi.					
		Norma (BO.2)					
4	BO.2.1	Saya merasa organisasi menangani isu-isu keadilan, etika, dan tanggung jawab sosial.					
5	BO.2.2	Saya merasa budaya menekankan nilai-nilai etika dan keadilan dihargai lebih tinggi.					
		Nilai (BO.3)					
6	BO.3.1	Saya merasa tingkat kesepakatan dalam organisasi terhadap nilai-nilai inti kuat dan positif.					
		Aturan (BO.4)					
7	BO.4.1	Saya merasa aturan diterapkan secara konsisten dan adil.					
8	BO.4.2	Saya merasa aturan yang ada pada organisasi selaras dengan hukum dan peraturan yang berlaku di negara ini.					
		Iklim Organisasi (BO.5)					
9	BO.5.1	Saya merasa kolaborasi dengan pegawai lain dihargai dalam organisasi.					
10	BO.5.2	Saya merasa budaya organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan.					

Kuesioner Bagian Gaya Kepemimpinan (X2)

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
		Sifat (GK.1)					
1	GK.1.1	Saya merasa pemimpin memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berbicara, memberikan masukan, dan mengungkapkan pendapatnya.					
2	GK.1.2	Saya merasa pemimpin cenderung mengambil keputusan melibatkan anggota tim.					
		Kebiasaan (GK.2)					
3	GK.2.1	Saya merasa pemimpin memberikan feedback kepada anggota tim.					

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
4	GK.2.2	Saya merasa pemimpin mendukung pertumbuhan dan perkembangan dari feedback yang diberikan.					
		Integritas (GK.3)					
5	GK.3.1	Saya merasa pemimpin mengedepankan prinsip-prinsip moral dan etika dalam kepemimpinannya.					
6	GK.3.2	Saya merasa pemimpin mengikuti etika dan hukum dalam segala aspek pada kepemimpinan mereka.					
		Keterlibatan (GK.4)					
7	GK.4.1	Saya merasa pemimpin terlibat dalam berbagai aktivitas tim atau tugas.					
8	GK.4.2	Saya merasa pemimpin memberikan arahan atau petunjuk kepada anggota tim.					
9	GK.4.3	Saya merasa pemimpin memberikan motivasi kepada anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.					
10	GK.4.4	Saya merasa pemimpin mendorong dan mendukung kerja tim dengan melakukan kolaboratif dengan anggota tim.					
		Kepribadian (GK.5)					
11	GK.5.1	Saya merasa pemimpin mampu untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang berbeda.					
12	GK.5.2	Saya merasa pemimpin mendukung pengambilan resiko dan mampu menangani resiko dan kegagalan.					

Kuesioner Bagian Kepuasan Kerja (Z)

No.		Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
			5	4	3	2	1
		Kualitas Lingkungan Kerja (KK.1)					
1	KK.1.1	Saya merasa kualitas lingkungan kerja baik, termasuk aspek fisik dan sosialnya memengaruhi kenyamanan karyawan.					
2	KK.1.2	Saya berpartisipasi dalam program-program atau kegiatan organisasi seperti pelatihan atau acara sosial.					
		Kesejahteraan Psikologis (KK.2)					
3	KK.2.1	Saya tidak mengalami perasaan kewalahan, kesulitan, atau dibawah tekanan selama bekerja.					
4	KK.2.2	Saya merasa sejahtera secara psikologis pada organisasi.					
		Work-life Balance (KK.3)					
5	KK.3.1	Saya merasa memiliki kualitas hidup yang baik selama bekerja pada organisasi.					
6	KK.3.2	Saya menjalani kehidupan yang seimbang antara pekerjaan dan					

No.		Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
			5	4	3	2	1
		kehidupan pribadi.					
7	KK.3.3	Saya memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja dengan kehidupan pribadi saya.					
		Tingkat Retensi Karyawan (KK.4)					
8	KK.4.1	Saya selalu ingin bekerja diperusahaan ini dan tidak ingin berpindah pada perusahaan lain.					
9	KK.4.2	Saya cenderung tidak mengambil cuti atau izin sakit untuk hal yang tidak diperlukan.					
10	KK.4.3	Saya selalu hadir tepat waktu dan tidak pernah terlambat ketika bekerja.					
		Kesesuaian Nilai (KK.5)					
11	KK.5.1	Saya merasa nilai-nilai yang dianut oleh budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai pribadi dalam diri saya.					
12	KK.5.2	Saya merasa nilai-nilai organisasi sejalan dengan prinsip hidup saya.					

Kuesioner Bagian Kinerja Karyawan (Y)

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
		Produktivitas (KKa.1)					
1	KKa.1.1	Saya menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi dalam periode waktu tertentu.					
		Kualitas Pekerjaan (KKa.2)					
2	KKa.2.1	Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan tepat waktu.					
3	KKa.2.2	Saya melakukan pekerjaan dengan patuh terhadap prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan.					
		Efisiensi (KKa.3)					
4	KKa.3.1	Saya mengelola <i>jobdeks</i> menggunakan waktu, tenaga, dan materi dengan efektif.					
		Kehadiran & Kedisiplinan (KKa.4)					
5	KKa.4.1	Saya selalu hadir tepat waktu ditempat kerja sesuai dengan jawal kerja saya.					
6	KKa.4.2	Saya disiplin dan patuh terhadap kebijakan, peraturan, dan tata tertib ditempat kerja.					
		Kerja Tim (KKa.5)					
7	KKa.5.1	Saya melakukan adaptasi dengan perubahan yang tidak menentu dalam tugas dan lingkungan kerja (saya fleksibel dan multitasking)					
8	KKa.5.2	Saya berpartisipasi dengan tim dan melakukan kolaborasi dengan anggota tim.					

Lampiran 2 : Data Kuesioner

No.	Budaya Organisasi (BO.1)									
	BO.1			BO.2		BO.3	BO.4		BO.5	
	BO.1.1	BO.1.2	BO.1.3	BO.2.1	BO.2.2	BO.3.1	BO.4.1	BO.4.2	BO.5.1	BO.5.2
1	5	4	3	5	3	4	5	3	3	5
2	5	3	2	5	2	3	4	3	3	5
3	2	4	4	4	5	1	4	1	2	4
4	4	4	1	5	5	2	5	1	1	4
5	4	4	1	4	3	3	2	2	4	2
6	4	4	2	5	5	2	4	2	2	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3
9	2	4	2	4	4	3	3	5	5	4
10	1	5	3	3	1	1	1	4	1	1
11	3	1	3	2	2	5	2	4	5	3
12	3	2	1	1	4	2	1	5	3	1
13	5	5	4	3	4	5	3	5	5	4
14	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2
17	5	4	5	4	3	3	5	4	3	4
18	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1
19	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2
20	3	4	5	3	5	4	4	4	3	3
21	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5
22	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3
23	3	5	3	4	5	4	4	5	3	4
24	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5
25	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5
26	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4
28	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3
29	1	3	5	1	5	5	3	4	4	3
30	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4
31	5	4	3	5	3	4	5	3	3	5
32	5	3	2	5	2	3	4	3	3	5
33	2	4	4	4	5	1	4	1	2	4
34	4	4	1	5	5	2	5	1	1	4
35	4	4	1	4	3	3	2	2	4	2
36	1	5	3	3	1	1	1	4	1	1
37	2	4	2	4	4	3	3	5	5	4
38	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	2	5	5	2	4	2	2	5
41	3	4	5	3	5	4	4	4	3	3
42	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2

Budaya Organisasi (BO.1)										
No.	BO.1			BO.2		BO.3	BO.4		BO.5	
	BO.1.1	BO.1.2	BO.1.3	BO.2.1	BO.2.2	BO.3.1	BO.4.1	BO.4.2	BO.5.1	BO.5.2
43	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1
44	5	4	5	4	3	3	5	4	3	4
45	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	1	2	2	1	1	1	2	2	1	5
48	3	5	4	3	4	5	3	5	5	4
49	3	2	1	1	4	2	1	5	3	1
50	3	1	3	2	2	5	2	4	5	3
51	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5
52	3	5	3	4	5	4	4	5	3	4
53	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5
54	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4
55	1	3	5	1	5	5	3	4	4	3
56	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4
57	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3
58	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5
60	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3
61	5	4	3	5	3	4	5	3	3	5
62	2	4	4	4	5	1	4	1	2	4
63	4	4	1	4	3	3	2	2	4	2
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3
66	1	5	3	3	1	1	1	4	1	1
67	2	4	2	4	4	3	3	5	5	4
68	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3
69	4	4	2	5	5	2	4	2	2	5
70	4	4	1	5	5	2	5	1	1	4
71	5	3	2	5	2	3	4	3	3	5
72	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4
73	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3
74	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5
76	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3
77	3	4	5	3	5	4	4	4	3	3
78	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5
79	3	5	3	4	5	4	4	5	3	4
80	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5
81	3	1	3	2	2	5	2	4	5	3
82	5	5	4	3	4	5	3	5	5	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	4	5	4	3	3	5	4	3	4
85	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2

Budaya Organisasi (BO.1)										
No.	BO.1			BO.2		BO.3	BO.4		BO.5	
	BO.1.1	BO.1.2	BO.1.3	BO.2.1	BO.2.2	BO.3.1	BO.4.1	BO.4.2	BO.5.1	BO.5.2
86	3	2	1	1	4	2	1	5	3	1
87	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3
88	3	2	1	1	4	2	1	5	3	1
89	1	5	3	3	1	1	1	4	1	1
90	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3
91	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2
92	1	3	2	2	1	4	3	1	1	1
93	2	3	4	3	3	2	3	3	2	2
94	1	1	2	1	3	1	5	2	5	2
95	2	1	4	2	3	4	3	1	2	2
96	2	1	4	2	1	2	2	3	2	2
97	1	1	4	1	2	1	2	1	1	2
98	2	1	1	2	2	4	3	2	2	1
99	5	1	1	1	3	4	5	2	2	1
100	5	1	4	2	1	4	3	1	1	3
101	4	4	2	5	5	2	4	2	2	5
102	4	4	1	5	5	2	5	1	1	4
103	5	3	2	5	2	3	4	3	3	5
104	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4
105	4	3	4	5	4	5	5	3	4	3
106	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5
108	3	3	3	5	4	3	4	5	3	3
109	3	4	5	3	5	4	4	4	3	3
110	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5
111	3	1	3	2	2	5	2	4	5	3
112	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5
113	3	5	3	4	5	4	4	5	3	4
114	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5
115	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4
116	1	3	5	1	5	5	3	4	4	3
117	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4
118	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3
119	4	4	2	5	5	2	4	2	2	5
120	4	4	1	5	5	2	5	1	1	4
	407	427	396	437	428	403	422	410	384	418

Gaya Kepemimpinan (GK.2)												
No.	GK.1		GK.2				GK.3				GK.4	
	GK.1.1	GK.1.2	GK.2.1	GK.2.2	GK.2.3	GK.2.4	GK.3.1	GK.3.2	GK.3.3	GK.3.4	GK.4.1	GK.4.2
1	2	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5
2	1	3	2	5	2	5	3	5	2	3	3	3
3	1	2	2	3	3	4	2	5	2	4	2	1
4	1	4	3	5	2	5	2	5	3	3	2	2
5	1	4	3	5	2	5	1	5	4	3	4	2
6	2	4	2	5	3	5	2	4	2	1	5	2
7	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
8	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
9	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
10	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3
11	5	5	5	1	5	3	5	2	3	5	3	3
12	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
13	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5
14	3	2	1	3	1	2	2	3	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2
17	3	4	3	5	5	3	3	4	5	4	4	4
18	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
20	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4
21	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4
22	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	5	5
23	5	3	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3
24	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	3
25	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
26	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	3
27	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5
28	3	5	5	4	3	3	3	5	3	4	5	5
29	4	4	5	3	5	3	5	4	3	4	4	5
30	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
31	2	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5
32	1	3	2	5	2	5	3	5	2	3	3	3
33	1	2	2	3	3	4	2	5	2	4	2	1
34	1	4	3	5	2	5	2	5	3	3	2	2
35	1	4	3	5	2	5	1	5	4	3	4	2
36	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3
37	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
38	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
39	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
40	2	4	2	5	3	5	2	4	2	1	5	2
41	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
43	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	2	1

Gaya Kepemimpinan (GK.2)												
No.	GK.1		GK.2				GK.3				GK.4	
	GK.1.1	GK.1.2	GK.2.1	GK.2.2	GK.2.3	GK.2.4	GK.3.1	GK.3.2	GK.3.3	GK.3.4	GK.4.1	GK.4.2
44	3	4	3	5	5	3	3	4	5	4	4	4
45	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	2	1	3	1	2	2	3	1	1	1	1
48	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5
49	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
50	5	5	5	1	5	3	5	2	3	5	3	3
51	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4
52	5	3	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3
53	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
54	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5
55	4	4	5	3	5	3	5	4	3	4	4	5
56	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
57	3	5	5	4	3	3	3	5	3	4	5	5
58	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	3
59	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	3
60	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	5	5
61	2	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5
62	1	2	2	3	3	4	2	5	2	4	2	1
63	1	4	3	5	2	5	1	5	4	3	4	2
64	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
65	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
66	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3
67	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
68	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
69	2	4	2	5	3	5	2	4	2	1	5	2
70	1	4	3	5	2	5	2	5	3	3	2	2
71	1	3	2	5	2	5	3	5	2	3	3	3
72	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
73	3	5	5	4	3	3	3	5	3	4	5	5
74	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	3
75	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	3
76	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	5	5
77	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4
78	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4
79	5	3	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3
80	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5
81	5	5	5	1	5	3	5	2	3	5	3	4
82	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	4	3	5	5	3	3	4	5	4	4	4
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
86	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1

Gaya Kepemimpinan (GK.2)												
No.	GK.1		GK.2				GK.3				GK.4	
	GK.1.1	GK.1.2	GK.2.1	GK.2.2	GK.2.3	GK.2.4	GK.3.1	GK.3.2	GK.3.3	GK.3.4	GK.4.1	GK.4.2
87	3	2	1	3	1	2	2	3	1	1	1	1
88	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
89	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3
90	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
91	4	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2
92	1	1	1	1	2	1	4	2	1	1	2	2
93	5	3	1	2	4	2	4	2	3	4	4	3
94	4	3	4	1	5	1	4	1	5	1	2	5
95	4	1	4	3	4	1	4	2	1	1	4	2
96	3	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5
97	4	3	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2
98	4	3	5	3	3	4	4	4	5	1	5	4
99	4	2	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4
100	4	2	4	2	4	1	4	2	5	1	5	4
101	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
102	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
103	2	4	2	5	3	5	2	4	2	1	5	2
104	1	4	3	5	2	5	2	5	3	3	2	2
105	1	3	2	5	2	5	3	5	2	3	3	3
106	1	2	2	3	3	4	2	5	2	4	2	1
107	1	4	3	5	2	5	2	5	3	3	2	2
108	1	4	3	5	2	5	1	5	4	3	4	2
109	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	3
110	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4
111	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
112	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
113	2	4	2	5	3	5	2	4	2	1	5	2
114	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4
115	2	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5
116	1	3	2	5	2	5	3	5	2	3	3	3
117	1	2	2	3	3	4	2	5	2	4	2	1
118	1	4	3	5	2	5	2	5	3	3	2	2
119	1	4	3	5	2	5	1	5	4	3	4	2
120	5	5	5	1	5	3	5	2	3	5	3	4
	377	416	387	432	392	423	382	421	397	393	405	385

Kepuasan Kerja (KK)

No.	KK.1		KK.2		KK.3			KK.4			KK.5	
	KK.1.1	KK.1.2	KK.2.1	KK.2.2	KK.3.1	KK.3.2	KK.3.3	KK.4.1	KK.4.2	KK.4.3	KK.5.1	KK.5.2
1	2	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	4
2	1	3	2	2	3	1	4	3	5	5	4	3
3	4	2	3	2	2	1	5	2	5	5	3	2
4	1	3	4	4	3	1	5	3	4	4	2	3
5	4	4	3	2	2	1	4	4	5	5	3	4
6	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4
7	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3
8	4	2	2	5	3	4	4	3	2	2	2	4
9	5	4	4	3	4	2	5	2	1	1	4	5
10	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1
11	3	5	1	1	1	3	1	1	3	2	5	5
12	3	1	1	3	1	2	2	2	4	1	5	2
13	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5
14	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	1	1
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
17	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5
18	3	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	1
19	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
20	3	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4
21	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4
22	5	3	5	3	4	4	3	3	5	4	5	4
23	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3
24	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4
25	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	5
26	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
27	5	3	5	4	4	5	3	5	3	4	3	5
28	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5
29	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
30	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
31	2	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	4
32	1	3	2	2	3	1	4	3	5	5	4	3
33	4	2	3	2	2	1	5	2	5	5	3	2
34	1	3	4	4	3	1	5	3	4	4	2	3
35	4	4	3	2	2	1	4	4	5	5	3	4
36	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1
37	5	4	4	3	4	2	5	2	1	1	4	5
38	4	2	2	5	3	4	4	3	2	2	2	4
39	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3
40	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4
41	3	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4
42	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
43	3	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	1

Kepuasan Kerja (KK)

No.	KK.1		KK.2		KK.3			KK.4			KK.5	
	KK.1.1	KK.1.2	KK.2.1	KK.2.2	KK.3.1	KK.3.2	KK.3.3	KK.4.1	KK.4.2	KK.4.3	KK.5.1	KK.5.2
44	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5
45	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	1	1
48	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5
49	3	1	1	3	1	2	2	2	4	1	5	2
50	3	5	1	1	1	3	1	1	3	2	5	5
51	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4
52	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3
53	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	5
54	5	3	5	4	4	3	3	5	3	4	3	5
55	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4
56	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
57	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5
58	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
59	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4
60	5	3	5	3	4	4	3	3	5	4	5	4
61	2	4	3	4	3	4	5	3	5	5	4	4
62	4	2	3	2	2	1	5	2	5	5	3	2
63	4	4	3	2	2	1	4	4	5	5	3	4
64	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3
65	4	2	2	5	3	4	4	3	2	2	2	4
66	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1
67	5	4	4	3	4	2	5	2	1	1	4	5
68	4	2	2	5	3	4	4	3	2	2	2	4
69	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4
70	1	3	4	4	3	1	5	3	4	4	2	3
71	1	3	2	2	3	1	4	3	5	5	4	3
72	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
73	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5
74	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
75	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4
76	5	3	5	3	4	4	3	3	5	4	5	4
77	3	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4
78	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4
79	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3
80	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	5
81	3	5	1	1	1	3	1	1	3	2	5	5
82	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5
85	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
86	3	1	1	3	1	2	2	2	4	1	5	2

Kepuasan Kerja (KK)

No.	KK.1		KK.2		KK.3			KK.4			KK.5	
	KK.1.1	KK.1.2	KK.2.1	KK.2.2	KK.3.1	KK.3.2	KK.3.3	KK.4.1	KK.4.2	KK.4.3	KK.5.1	KK.5.2
87	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	1	1
88	3	1	1	3	1	2	2	2	4	1	5	2
89	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1
90	4	2	2	5	3	4	4	3	2	2	2	4
91	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
92	1	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1
93	3	5	3	5	5	5	3	5	3	3	4	3
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
95	2	5	3	5	5	2	1	4	1	2	2	2
96	2	3	3	2	5	2	2	3	1	2	2	3
97	3	3	4	3	5	5	1	4	2	3	4	2
98	3	5	3	5	5	3	3	4	1	5	2	5
99	3	5	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3
100	4	5	4	5	4	5	1	2	3	5	4	5
101	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
102	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5
103	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
104	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4
105	5	3	5	3	4	4	3	3	5	4	5	4
106	3	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4
107	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4
108	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3
109	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	5
110	3	5	1	1	1	3	1	1	3	2	5	5
111	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
113	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5
114	3	1	1	3	1	2	2	2	4	1	5	2
115	2	1	1	1	1	3	3	1	3	3	1	1
116	4	2	2	5	3	4	4	3	2	2	2	4
117	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
118	1	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1
119	3	5	3	5	5	5	3	5	3	3	4	3
120	2	5	3	5	5	2	1	4	1	2	2	2
	413	406	395	412	396	407	418	395	414	396	413	413

Kinerja Karyawan (Kka)								
No.	KKa.1	KKa.2		KKa.3	KKa.4		KKa.5	
	KKa.1.1	KKa.2.1	KKa.2.2	KKa.3.1	KKa.4.1	KKa.4.2	KKa.5.1	KKa.5.2
1	4	4	4	3	3	3	4	3
2	3	2	3	2	2	2	4	2
3	3	3	3	1	1	1	5	1
4	3	3	4	2	2	2	5	1
5	4	4	4	3	4	2	3	3
6	5	4	3	4	2	1	4	5
7	4	4	4	3	4	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	5	3
9	2	4	3	1	3	4	4	5
10	1	1	1	1	5	5	2	2
11	2	3	5	5	5	3	1	4
12	2	2	2	2	1	3	3	2
13	5	5	5	5	5	5	5	4
14	1	1	2	2	1	1	2	1
15	3	3	3	5	3	5	4	4
16	1	1	1	1	2	2	1	2
17	5	4	4	3	5	4	5	3
18	2	2	2	2	1	3	2	1
19	1	2	1	2	2	2	2	2
20	4	4	5	3	5	4	5	5
21	4	4	3	5	4	5	5	4
22	4	4	4	3	5	3	3	5
23	5	4	4	3	4	5	4	3
24	3	5	3	5	3	4	4	4
25	5	5	5	4	4	5	3	5
26	5	5	5	4	5	5	3	5
27	3	3	5	4	4	5	5	3
28	5	5	5	5	5	3	4	3
29	3	5	4	5	3	3	3	5
30	4	3	5	3	3	4	3	4
31	4	4	4	3	3	3	4	3
32	3	2	3	2	2	2	4	2
33	3	3	3	1	1	1	5	1
34	3	3	4	2	2	2	5	1
35	4	4	4	3	4	2	3	3
36	1	1	1	1	5	5	2	2
37	2	4	3	1	3	4	4	5
38	4	4	4	4	4	4	5	3
39	4	4	4	3	4	4	5	5
40	5	4	3	4	2	1	4	5
41	4	4	5	3	5	4	5	5
42	1	2	1	2	2	2	2	2
43	2	2	2	2	1	3	2	1

Kinerja Karyawan (Kka)								
No.	KKa.1	KKa.2		KKa.3	KKa.4		KKa.5	
	KKa.1.1	KKa.2.1	KKa.2.2	KKa.3.1	KKa.4.1	KKa.4.2	KKa.5.1	Kka.5.2
44	5	4	4	3	5	4	5	3
45	1	1	1	1	2	2	1	2
46	3	3	3	5	3	5	4	4
47	1	1	2	2	1	1	2	1
48	5	5	5	5	5	5	5	4
49	2	2	2	2	1	3	3	2
50	2	3	5	5	5	3	1	4
51	4	4	3	5	4	5	5	4
52	5	4	4	3	4	5	4	3
53	5	4	5	4	4	5	3	5
54	3	3	5	4	4	5	5	3
55	3	5	4	5	3	3	3	5
56	4	3	5	3	3	4	3	4
57	5	5	5	5	5	3	4	3
58	5	5	5	4	5	5	3	5
59	3	5	3	5	3	4	4	4
60	4	4	4	3	5	3	3	5
61	4	4	4	3	3	3	4	3
62	3	3	3	1	1	1	5	1
63	4	4	4	3	4	2	3	3
64	4	4	4	3	4	4	5	5
65	4	4	4	4	4	4	5	3
66	1	1	1	1	5	5	2	2
67	2	4	3	1	3	4	4	5
68	4	4	4	4	4	4	5	3
69	5	4	3	4	2	1	4	5
70	3	3	4	2	2	2	5	1
71	3	2	3	2	2	2	4	2
72	4	3	5	3	3	4	3	4
73	5	5	5	5	5	3	4	3
74	5	5	5	4	5	5	3	5
75	3	5	3	5	3	4	4	4
76	4	4	4	3	5	3	3	5
77	4	4	5	3	5	4	5	5
78	4	4	3	5	4	5	5	4
79	5	4	4	3	4	5	4	3
80	5	5	5	4	4	5	3	5
81	2	3	5	5	5	3	1	4
82	5	5	5	5	5	5	5	4
83	3	3	3	5	3	5	4	4
84	5	4	4	3	5	4	5	3
85	1	2	1	2	2	2	2	2
86	2	2	2	2	1	3	3	2

Kinerja Karyawan (Kka)								
No.	KKa.1	KKa.2		KKa.3	KKa.4		KKa.5	
	KKa.1.1	KKa.2.1	KKa.2.2	KKa.3.1	KKa.4.1	KKa.4.2	KKa.5.1	Kka.5.2
87	1	1	2	2	1	1	2	1
88	2	2	2	2	1	3	3	2
89	1	1	1	1	5	5	2	2
90	4	4	4	4	4	4	5	3
91	2	1	2	4	1	1	1	1
92	1	1	1	1	1	1	1	2
93	5	5	2	5	2	1	1	4
94	2	5	2	1	1	5	3	1
95	2	5	1	4	3	3	1	1
96	1	1	5	4	3	2	1	4
97	3	3	2	4	2	1	2	4
98	3	2	3	5	3	3	1	1
99	5	5	5	4	3	4	3	4
100	5	3	5	4	4	5	4	5
101	5	5	5	5	5	3	4	3
102	5	5	5	4	5	5	3	5
103	3	5	3	5	3	4	4	4
104	4	4	4	3	5	3	3	5
105	4	4	5	3	5	4	5	5
106	4	4	3	5	4	5	5	4
107	5	4	4	3	4	5	4	3
108	5	5	5	4	4	5	3	5
109	2	3	5	5	5	3	1	4
110	5	5	5	5	5	5	5	4
111	3	3	3	5	3	5	4	4
112	5	4	4	3	5	4	5	3
113	1	2	1	2	2	2	2	2
114	2	4	3	1	3	4	4	5
115	4	4	4	4	4	4	5	3
116	5	4	3	4	2	1	4	5
117	3	3	4	2	2	2	5	1
118	3	2	3	2	2	2	4	2
119	4	3	5	3	3	4	3	4
120	5	4	3	4	2	1	4	5
	408	416	422	392	400	406	423	399

Lampiran 3: Demografi Responden

Variabel	Demografi	Kategori	Frekuensi	Persentase
Profil Responden	Jenis Kelamin	Laki-laki	120	100 persen
		Perempuan	0	0 persen
	Usia	19-25 tahun	40	33.33 persen
		26-35 tahun	35	29.17 persen
		36-45 tahun	25	20.83 persen
		> 45 tahun	20	16.67 persen
	Job desc	Land Clearing	27	22.5 persen
		Top Soiling	18	15 persen
		Overburden	33	27.5 persen
		Pengupasan Biji Nikel	24	20 persen
		Penimbunan Biji Nikel	18	15 persen
	Pendapatan perbulan	< Rp.9.000.000	35	29.16 persen
		Rp.9.000.000 – Rp.15.000.000	56	46.67 persen
		> Rp.15.000.000	29	24.17 persen



Lampiran 4 : Hasil Pengujian SEM-PLS

1. Hasil Pengujian Outer Loading Sebelum Valid

	BO	GK	KK	KKa
BO.1.1	0,797			
BO.1.2	0,690			
BO.2.1	0,712			
BO.2.2	0,711			
BO.3.1	0,709			
BO.3.2	0,734			
BO.4.1	0,698			
BO.4.2	0,474			
BO.5.1	0,612			
BO.5.2	0,800			
GK.1.1		0,860		
GK.1.2		0,861		
GK.1.3		0,840		
GK.2.1		0,749		
GK.2.2		0,826		
GK.2.3		0,800		
GK.3.1		0,669		
GK.3.2		0,638		
GK.3.3		0,669		
GK.4.1		0,763		
GK.4.2		0,537		
GK.4.3		0,791		
KK.1.1			0,792	
KK.1.2			0,793	
KK.1.3			0,717	
KK.2.1			0,742	
KK.2.2			0,831	
KK.2.3			0,850	
KK.3.1			0,608	
KK.3.2			0,857	
KK.3.3			0,674	
KK.4.1			0,627	
KK.4.2			0,629	
KK.4.3			0,547	
KKA.1.1				0,853
KKA.1.2				0,761
KKA.2.1				0,868
KKA.2.2				0,697
KKA.3.1				0,830
KKA.3.2				0,580
KKA.4.1				0,715
KKA.4.2				0,578

2. Hasil Pengujian Outer Loading Setelah Valid

	BO	GK	KK	KKa
BO.1.1	0,826			
BO.1.2	0,682			
BO.2.1	0,700			
BO.2.2	0,721			
BO.3.1	0,724			
BO.3.2	0,737			
BO.4.1	0,666			
BO.5.1	0,609			
BO.5.2	0,815			
GK.1.1		0,860		
GK.1.2		0,861		
GK.1.3		0,840		
GK.2.1		0,749		
GK.2.2		0,826		
GK.2.3		0,800		
GK.3.1		0,669		
GK.3.2		0,639		
GK.3.3		0,670		
GK.4.1		0,763		
GK.4.2		0,536		
GK.4.3		0,791		
KK.1.1			0,792	
KK.1.2			0,793	
KK.1.3			0,716	
KK.2.1			0,742	
KK.2.2			0,831	
KK.2.3			0,850	
KK.3.1			0,609	
KK.3.2			0,857	
KK.3.3			0,673	
KK.4.1			0,628	
KK.4.2			0,628	
KK.4.3			0,547	
KKA.1.1				0,853
KKA.1.2				0,761
KKA.2.1				0,868
KKA.2.2				0,697
KKA.3.1				0,830
KKA.3.2				0,580
KKA.4.1				0,714
KKA.4.2				0,578

3. Hasil R-Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0,718	0,712
KKa	0,774	0,772

4. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
BO -> KKa	0,384	0,379	0,084	4,584	0,000
GK -> KKa	0,542	0,551	0,071	7,617	0,000
KK -> KKa	0,347	0,347	0,067	5,207	0,000
BO -> KK	0,462	0,464	0,127	3,629	0,000
GK -> KK	0,319	0,322	0,128	2,499	0,013
BO -> KK -> KKa	0,160	0,162	0,057	2,833	0,005
GK -> KK -> KKa	0,111	0,112	0,049	2,262	0,024

5. Hasil Bootstrapping Analisis Jalur

