



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PERSONIL DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI MEDIATOR  
DI SEKOLAH POLISI WANITA JAKARTA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**TRI MANTO**

**NIM : 500786394**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2019**

**ABSTRACT*****Effect of Organizational Culture, Leadership Style and Discipline on Personnel Performance with Employee Engagement as Mediator at the Jakarta Women's Police School*****Tri Manto****Email**tri.sepolwan@gmail.com**Master Program  
Open University**

*This study aims to determine the effect of Organizational Culture, Discipline and Leadership Style on the Employee Engagement variable performance as Intervening at the Jakarta Women's Police School. The population and sample in this study were police personnel in Sepolwan with 165 people. Data collection techniques used questionnaires and data analysis techniques used path analysis (path analysis) using PLS.*

*The results of the analysis show that: (1) Organizational Culture has a positive but not significant effect on Employee engagement, (2) Organizational Culture has a positive and significant effect on Personnel Performance, (3) Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Engagement, (4) Leadership Style positive but not significant effect on Personnel Performance, (5) Discipline has a positive and significant effect on Employee engagement, (6) Discipline has a positive and significant effect on Personnel Performance, (7) Employee engagement has a positive and significant effect on Personnel Performance, (8) Influence Indirect organizational culture, leadership style and discipline on personnel performance through intervening Employee engagement variables at the Jakarta Police Women's School (Sepolwan) are known to be positive but not significant. Mediating variables Employee engagement has a contribution to the performance of personnel, although its contribution is very small.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership Style, Discipline, Employee Engagement, Personnel Performance*

**ABSTRAK****PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PERSONIL DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI MEDIATOR DI SEKOLAH POLISI WANITA JAKARTA****Tri Manto****Email**[tri.sepolwan@gmail.com](mailto:tri.sepolwan@gmail.com)**Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Kedisiplinan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja variabel *Employee Engagement* sebagai Intervening di Sekolah Polisi Wanita Jakarta. Populasi dan sampel dalam penelitian ini personil Polri di Sepolwan berjumlah 165 orang. Teknik pengumpulan data digunakan kuesioner dan teknik analisis data digunakan analisis jalur (path analysis) menggunakan PLS.

Hasil analisis diketahui bahwa: (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Employee engagement*, (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil, (3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, (4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Personil, (5) Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement*, (6) Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil, (7) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil, (8) Pengaruh tidak langsung budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja personil melalui variabel intervening *Employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta diketahui positif namun tidak signifikan. Variabel mediasi *Employee engagement* memiliki kontribusi terhadap kinerja personil, meskipun kontribusinya sangat kecil.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, *Employee Engagement*, Kinerja Personil

Lembar Persetujuan (Layak Uji)

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**LEMBAR LAYAK UJI**

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama/NIM : Tri Manto/500786394

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Personil dengan *Employee Engagement* sebagai Mediator di Sekolah Polisi Wanita Jakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru \*) selesai sekitar 90% sehingga dinyatakan sudah layak uji/belum layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Jakarta, 2 Desember 2018

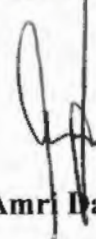
Pembimbing II



**Liswandi, Ph.D.**

NIP.

Pembimbing I



**Dr. Amr Darwis, M.M.**

NIP.

**Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi****UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SDM****PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Personil dengan *Employee Engagement* sebagai Mediator di Sekolah Polisi Wanita Jakarta** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 2 Februari 2019

Yang Menyatakan



(Tri Manto)  
NIM 500786394

**Lembar Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Personil dengan *Employee Engagement* sebagai Mediator di Sekolah Polisi Wanita Jakarta

Penyusun TAPM : Tri Manto  
NIM : 500786394  
Program Studi : Magister Manajemen (MSDM)  
Hari/Tanggal : Rabu/ 6 Februari 2019

Menyetujui:

Pembimbing II



Liswandi, Ph.D.  
NIP.

Pembimbing I



Dr. Amri Darwis, M.M.  
NIP.

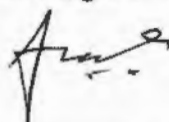
Penguji Ahli



Dr. Achmad Fauzi, S.E., M.M.  
NIP.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Manajemen  
Program Magister Manajemen



Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.  
NIP. 197009182005012001



Dr. Al Maktiyanto, S.E., M.Si.  
NIP. 197208242000121001

Lembar Pengesahan

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Tri Manto  
 NIM : 500786394  
 Program Studi : Manajemen SDM  
 Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Personil dengan *Employee Engagement* sebagai Mediator di Sekolah Polisi Wanita Jakarta

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu/ 6 Februari 2019  
 Waktu : 13.30 WIB - 15.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji  
 Nama: Amalia Kusuma Wardini, S.E.,M.Com.,Ph.D ..... 

Penguji Ahli  
 Nama: Dr. Achmad Fauzi, S.E.,M.M. .... 

Pembimbing I  
 Nama: Dr. Amri Darwis, M.M. .... 

Pembimbing II  
 Nama: Liswandi, Ph.D. .... 

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

*Alhamdulillahirobbil'alamin* penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana dari Universitas Terbuka.

Dalam menyelesaikan Program Pasca Sarjana dan penulisan TAPM ini penulis telah mendapatkan banyak bantuan baik berupa moril, materil, bimbingan dan saran. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Amri Darwis, M.M., sebagai Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dan memberikan arahnya hingga penulisan TAPM dapat diselesaikan, semoga Tuhan senantiasa membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan.
2. Liswandi, Ph.D., sebagai Dosen Pembimbing II, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan.
3. Kepala Sekolah Polisi Wanita dan Wakil Kepala Sekolah Polisi Wanita para pejabat beserta seluruh personel dilingkungan Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk bisa meraih gelar Magister Manajemen melalui program beasiswa.
4. Seluruh teman – teman satu angkatan PPS MM 2017.2 yang telah memberikan motivasi dan ilmu yang bermanfaat, teman seperjuangan yang sama – sama



menerima beasiswa Kermadagri Lemdiklat Polri terima kasih untuk dukungan moril dan semangatnya.

5. Teman – teman rekan kerja satu bagian di Bag Diklat Sepolwan terima kasih atas pengertian dan supportnya.
6. Yang terakhir dan paling utama tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada keluarga besar Bapak Muh Ali dan Bapak Alm. H. Salimudin, terutama Istri tercinta Alm. Endah Ekawati, semoga Almarhum dan Almarhumah ditempatkan ditempat yang terbaik disisiNYA dan diampuni segala dosa-dosanya, diterima semua amal ibadahnya.

Akhir kata, penulisan ini tidak terlepas dari segala kekurangan dan kelemahan, penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat dikemudian hari bagi kita semua.

Jakarta, Desember 2018  
Penulis

Tri Manto  
NIM 500786394

**RIWAYAT HIDUP**

Nama : Tri Manto  
NIM : 500786394  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat / Tanggal Lahir : Jakarta / 16 Maret 1983

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN 03 Ngabean,tahun 1995  
Lulus SLTPN 01 Boja,tahun 1998  
Lulus SMKN 07 Semarang,tahun 2004  
Lulus S1 di Universitas Mercubuana, tahun 2014

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2004 s/d tahun 2008 bekerja pada PT.  
Refconindo Jakarta. Tahun 2008 s/d Sekarang sebagai  
Staff Di Sepolwan Lemdiklat Polri.



Jakarta,Desember 2018

Tri Manto

NIM . 500786394

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN LAYAK UJI .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM PASCA UJIAN SIDANG.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	v
LEMBAR PENGESAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
RIWAYAT HIDUP .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Konsep dan Teori yang Digunakan.....	11
1. Kinerja.....	11
2. Budaya Organisasi.....	16
3. Gaya Kepemimpinan.....	19
4. Kedisiplinan.....	24
5. <i>Employee Engagement</i> .....	28
B. Penelitian Terdahulu.....	31
C. Kerangka Pemikiran .....	35
D. Hipotesis .....	37
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Metode Penelitian.....	38
B. Lokasi Penelitian .....	38
C. Populasi dan Sampel .....	38
D. Pengumpulan Data .....	38

E. Definisi Operasional.....	39
F. Uji Instrumen.....	44
G. Analisis Data .....	51
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Objek Penelitian .....	60
B. Analisis Metode dan Hasil Penelitian .....	65
C. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian .....	95
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	107
B. Keterbatasan Penelitian .....	109
C. Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>111</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	115
Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden.....	122
Lampiran 3 Deskriptif Statistik.....	136
Lampiran 4 Outer Model .....	151
Lampiran 5 <i>Path Coefisien</i> .....	153
Lampiran 5 <i>Indirect Effect</i> .....	153
Lampiran 6 <i>Spesific Indirect Effect</i> .....	154
Lampiran 7 <i>Total Effects</i> .....	154
Lampiran 8 <i>Outer Loadings</i> .....	155
Lampiran 9 <i>Outer Weights</i> .....	157
Lampiran 10 <i>R Square</i> .....	159
Lampiran 11 <i>F Square</i> .....	159
Lampiran 12 <i>Discriminant Validity</i> .....	159
Lampiran 13 Model Fit .....	160
Lampiran 14 Hasil Nilai Akhir .....	160
Lampiran 15 Rekapitulasi Kehadiran Personil Tahun 2018.....	161
Lampiran 16 Persentase Jenjang Pendidikan Personil di Sepolwan.....	161
Lampiran 17 Surat Ijin Penelitian.....	162
Lampiran 18 Hasil Uji Plagiat .....	163

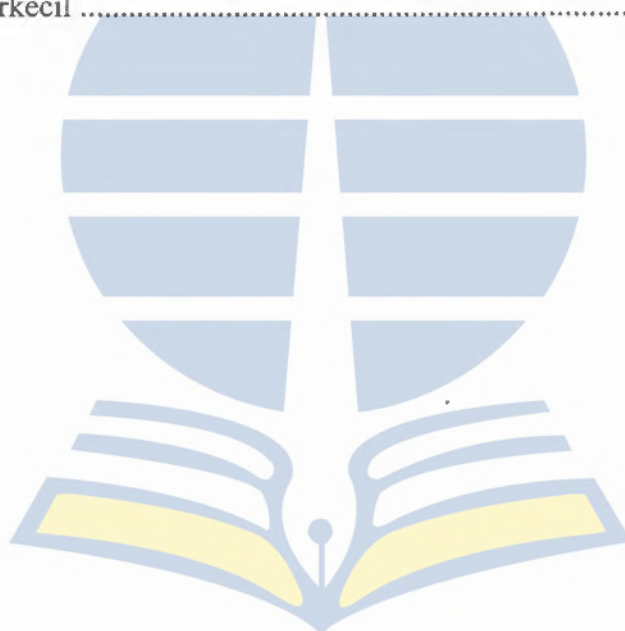
## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 3.1	Kisi-kisi Instrumen Variabel .....	41
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1) .....	46
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2).....	46
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Variabel Kedisiplinan (X3) .....	47
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Variabel Employee Engagement (Y1) .....	48
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Personil (Y2).....	49
Tabel 3.7	Tingkat Reliabilitas .....	50
Tabel 3.8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	50
Tabel 4.1	Karakteristik Responden .....	64
Tabel 4.2	Tanggapan responden untuk variabel Budaya Organisasi (X1)....	65
Tabel 4.3	Tanggapan responden untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X2)	67
Tabel 4.4	Tanggapan responden untuk variabel Kedisiplinan (X3).....	70
Tabel 4.5	Tanggapan responden untuk variabel Employee Engagement (Y1)	73
Tabel 4.6	Tanggapan responden untuk variabel Kinerja (Y2) .....	76
Tabel 4.7	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	81
Tabel 4.8	Cronbach's Alpha.....	82
Tabel 4.9	Nilai (AVE) dan AVE Kuadrat .....	83
Tabel 4.10	<i>Cross Loading</i> .....	84
Tabel 4.11	Nilai R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi).....	86
Tabel 4.12	<i>Model Fit</i> .....	88
Tabel 4.13	<i>Path Coefisien Inner Model</i> .....	89
Tabel 4.14	Pengaruh Tidak Langsung.....	92



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Path Goal Theory.....	21
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran .....	36
Gambar 3.1 Hubungan Kausal Antar Variabel.....	52
Gambar 3.2 Substruktur 1 .....	53
Gambar 3.3 Substruktur 2.....	54
Gambar 3.4 Substruktur 3.....	54
Gambar 3.5 Substruktur 4.....	54
Gambar 3.6 Substruktur 5.....	55
Gambar 3.7 Substruktur 6.....	55
Gambar 3.8 Substruktur 7.....	55
Gambar 3.9 Substruktur 8.....	56
Gambar 4.1 <i>Standarized Loading Factor Awal</i> .....	79
Gambar 4.2 <i>Standarized Loading Factor</i> Setelah menghapus indikator nilai terkecil .....	80



## BAB I.

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Komitmen Polri untuk meningkatkan kinerja agar dapat dirasakan masyarakat berupa penguatan institusi, terobosan kreatif (*creative break through*) dan peningkatan integritas patut diapresiasi. Namun, institusi Polri harus memastikan pelaksanaan yang konkret dan terintegrasi dalam komitmen tersebut kepada seluruh 400.000 lebih personelnya. Salah satu indikator yang dapat menjadi acuan dari komitmen Polri tersebut adalah pelaksanaan Perkap No.16/2010 tentang Tata Cara Pelayanan Informasi Publik di Lingkungan Polri beserta SOP pendukungnya. Polri adalah institusi negara pertama yang menyediakan aturan internal merespon UU No. 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP). Kebijakan ini memunculkan harapan besar agar dapat mendorong Polri untuk bekerja secara transparan dan akuntabel dalam memberikan akses publik. Akan tetapi hal ini belum bisa berjalan secara maksimal karena kurangnya pemahaman tentang prinsip-prinsip dasar dari UU KIP dari setiap anggota Polri, problem birokrasi kultural; kurang terintegrasinya relasi antar satuan kerja di kepolisian; serta minimnya perangkat sistem informasi dan dokumentasi yang terpadu. (Guntur, 2015).

Sekolah Polisi Wanita adalah satuan organisasi pendidikan Polri yang memiliki tugas mengembangkan SDM Polri yang berkualitas di bidang Dikbuk Bintara Polwan, Dikbangspes Inspektur/Bintara Polwan PPA dan Dikbangspes

Inspektur Polwan Negosiator serta pelatihan-pelatihan lainnya yang memiliki jiwa pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat.

Pada lingkungan instansi pemerintah dikenal adanya budaya kerja aparatur Negara (ASN), dimana dalam institusi Polri sesuai Undang-undang Nomor 02 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia pasal 20 ayat 01 yang menyebutkan bahwa Pegawai negeri pada Kepolisian RI terdiri atas anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil (ASN). Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002, sebagai budaya, maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Sehingga budaya kerja aparatur negara dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja aparatur negara diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Sebagai upaya meningkatkan kinerja sektor publik dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, dalam Kep. Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 terutama personel (ASN) dan personel Polri di Sepolwan sebagai tenaga



pendidik diuraikan beberapa keadaan yang terjadi saat ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kinerja personel Sepolwan sebagai tenaga pendidik yang bisa dilihat dari capaian hasil nilai akhir lulusan, dimana capaian hasil nilai akhir peserta didik Diktuk Bintara Polwan Angkatan XLV T.A. 2016 yang berjumlah 600 siswa dengan hasil nilai Akademik terdapat 30,15 % kategori Baik Sekali, 68,84 % kategori Baik dan 1,01 % kategori Cukup. Sedangkan capaian hasil nilai akhir peserta didik Diktuk Bintara Polwan Angkatan XLVI T.A. 2017 yang berjumlah 500 siswa dalam hal nilai Akademik terdapat 0,2 % kategori Baik Sekali, 99,6 % kategori Baik dan 0,2 % kategori Cukup. Kemudian untuk capaian hasil nilai akhir peserta didik Diktuk Bintara Polwan Angkatan XLVII T.A. 2018 yang berjumlah 400 siswa dalam hal nilai Akademik terdapat 0,25 % kategori Memuaskan, 55,53 % kategori Baik dan 44,22 % kategori Cukup (data terlampir).
2. Kurangnya kesadaran personel meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi actual (banyak aparatur negara yang sudah merasa nyaman pada posisi dan pekerjaannya "Confort zone" sehingga tidak mau mengembangkan diri untuk belajar atau meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dengan meneruskan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik kekinisan maupun pendidikan formal) hal ini bisa dilihat dengan prosentasi jenjang pendidikan umum tenaga pendidik di sekolah Polisi Wanita personel Sepolwan yang jenjang pendidikannya belum S1 berjumlah 97 orang (59%). Idealnya untuk tenaga pendidik yang

mengajar peserta didik yang lulusan SMU sederajat seharusnya memiliki pendidikan serendah-rendahnya S1. (data terlampir).

3. Pemimpin masih menunjukkan sikap sebagai seorang “birokrat feodal” yang selalu menuntut bawahannya untuk setia dan loyal, menuruti segala perintah dan keinginannya, sehingga menumbuhkan karakter bawahan yang ABS (Asal Bapak Senang), (masih sulitnya atasan menerima saran dan masukan dari bawahan “*top down*” sehingga komunikasi terjadi hanya “*oneway communication*” tidak ada timbal balik “*two ways communication*”).
4. Pemimpin belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan bagi anak buahnya (pemimpin adalah *role model* bagi bawahannya, sehingga harus memberikan contoh yang baik dan bisa menjadi teladan bagi bawahannya).
5. Rendahnya disiplin personel dalam kehadiran (apel pagi dan apel siang sebagai budaya organisasi) dan tidak adanya sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja tidak tepat dan tidak cepat (penilaian kinerja yang dilakukan per semester sebagai bahan laporan masih sebatas formalitas saja, karena masih banyak bidang kerja yang tidak bisa di ukur kinerjanya misal sopir, kurir surat, ajudan dan lain-lain). Pada bulan Agustus 2018 jumlah ketidakhadiran personel sejumlah 62 personel (38%) dengan keterangan Ijin, Sakit, TK dan Cuti, sedangkan pada bulan September 2018 jumlah ketidakhadiran personel sejumlah 35 personel (21%) dengan keterangan Ijin, Sakit, TK dan Cuti dan pada bulan Oktober 2018 jumlah

ketidakhadiran personel sejumlah 15 personel (9,6%) dengan keterangan Ijin, Sakit, TK dan Cuti (data terlampir).

6. Kedisiplinan dan keteraturan kerja aparatur masih rendah, terbukti masih banyak pejabat tingkat atas terlalu sibuk menghadiri rapat koordinasi di berbagai tempat, dan bekerja hingga malam, sementara banyak pegawai di bawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggur bila tidak ada perintah atasan (masih banyak aparatur yang tidak tahu tentang *job description* pekerjaannya sehingga masih mengandalkan perintah dari atasannya haru bekerja).
7. Peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap namun belum dilaksanakan dengan baik, masih formalitas, dan jauh dari aktualisasi dalam bentuk perbuatan nyata (masih kurangnya pemahaman aparatur tentang HTCK Polri yaitu Perkap No. 3 tahun 2018 yang telah dibuat, terutama Undang-Undang Nomor 53 Tahun 2010 tentang Aturan Disiplin Bagi Pegawai Negeri Sipil).
8. Dedikasi dan loyalitas aparatur negara masih rendah, bahkan ada aparat yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas instansinya (masih sering terjadi atasan menggunakan wewenangnya untuk memanfaatkan bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan pribadinya).

Kualitas sumber daya manusia merupakan suatu modal penting yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur prestasi dari sebuah organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan kunci sukses untuk mencapai

tujuan suatu organisasi. Demikian pula dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) pada umumnya dan Sepolwan pada khususnya, Polri dalam kaitannya dengan Pemerintahan memiliki kewajiban sebagai pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, sedangkan Sepolwan merupakan Lembaga Pendidikan Polri yang memiliki tugas untuk mendidik dan membentuk Calon Anggota Polisi Wanita menjadi anggota Polri yang PROMOTER (Profesional, Modern dan Terpercaya).

Seorang pemimpin dianggap baik jika mau menerima adanya perubahan, mau menerima kritik dan saran dari bawahan secara terbuka, dan sering memperhatikan kesejahteraan mereka. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin seseorang, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi

organisasi/perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik memang merupakan hal yang cukup sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas bahwa untuk mewujudkan personil kepolisian yang profesional, maka personil perlu meningkatkan kinerjanya. Personil yang memiliki kinerja yang baik akan senantiasa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Namun, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta, ditemukan rendahnya kinerja personil hal ini terlihat dari banyaknya personil yang datang terlambat, ada personil yang tidak mengikuti apel, kurang teliti dalam menjalankan tugas, dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diharapkan, terutama kaitanya dengan proses belajar mengajar dengan peserta didik. Kondisi ini menyebabkan rendahnya kinerja personil. Personil juga kurang memiliki ketekunan dan kemampuan dalam bekerja, personil kurang tertarik mengikuti pelatihan dan pengembangan diri dan kurang bersahabat dengan rekan kerja. Indikasi lainnya, yaitu masih ada personil yang merasa kurang nyaman dan mengharapkan adanya rotasi.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, mengindikasikan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja personil Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta, diantaranya berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan *employee engagement*.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?
2. Bagaimana pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?
3. Bagaimana pengaruh langsung kedisiplinan terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?
4. Bagaimana pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?
5. Bagaimana pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?
6. Bagaimana pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?
7. Bagaimana pengaruh langsung kedisiplinan terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?
8. Bagaimana pengaruh tidak langsung budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja personil melalui variabel

intervening *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
2. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
3. Pengaruh langsung kedisiplinan terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
4. Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
5. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
6. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
7. Pengaruh langsung kedisiplinan terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
8. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja personil melalui variabel intervening *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif dan sebagai bahan evaluasi bagi Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta dalam meningkatkan kinerja personil. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi instansi Polri baik tingkat Mabes maupun tingkat kewilayahan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja personil kepolisian.





## BAB II.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Konsep dan Teori yang Digunakan

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya (Rivai, 2009).

Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Sutrisno, 2010). Irianto (2001) dalam Sutrisno (2010), mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Sedangkan Fahmi (2010) berpendapat bahwa, kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron dikutip Wibowo (2009) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih

lanjut Indra Bastian dikutip Fahmi (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seseorang yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Rivai (2009) yang memberi pengertian "penilaian pekerja atau *performance appraisal* sebagai penilaian kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala". Untuk mengetahui, menilai atau mengukur kinerja suatu organisasi dapat dilakukan dengan cara menilai kinerja para pegawai yang ada pada organisasi itu, karena kinerja organisasi identik dengan kinerja pegawai. Setelah memahami pengertian konsep kinerja, selanjutnya akan dibahas perkembangan penilaian

kinerja dalam kehidupan organisasi. Konsep kinerja ini pada awalnya hanya digunakan dalam wacana atau perbincangan yang berhubungan dengan perusahaan-perusahaan privat atau organisasi yang bersifat *profit oriented*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami penilaian kinerja merupakan penilaian kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

#### c. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Pada tahap-tahap awal, konsep kinerja banyak digunakan untuk mengukur sejauhmana tingkat prestasi pegawai suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaannya, menurut Rivai (2009) evaluasi atau penilaian kinerja bertujuan: (1) Mengetahui tingkat prestasi karyawan, (2) Pemberian imbalan yang serasi, (3) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan, (4) Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain, (5) Pengembangan SDM, (6) Meningkatkan motivasi kerja, (7) Meningkatkan etos kerja, (8) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka, (9) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya, (10) Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas, (11) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan

perencanaan suksesi, (12) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh, (13) Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya, (14) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan, (15) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja, (16) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, (17) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, (18) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik, (19) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan, dan (20) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Dalam perkembangan selanjutnya, analisis atau penilaian kinerja lebih dilihat dalam perspektif proses sosial dan komunikasi daripada sebuah alat pengukuran yang bersifat psikologis. Ini artinya konsep tentang analisis atau penilaian kinerja telah bergerak dari konteks individu dengan pendekatan psikologi, ke arah konteks organisasi dengan pendekatan proses sosial, komunikasi dan manajemen.

Setelah memahami perkembangan penilaian kinerja, berikutnya akan sedikit dibahas tentang arti penting kegunaan kinerja. Penilaian kinerja organisasi, baik organisasi privat maupun publik perlu dilakukan, karena dengan penilaian kinerja akan diperoleh input

tentang kelemahan dan kekuatan organisasi sehingga membantu dalam menyusun formulasi kebijakan untuk peningkatan kerja organisasi pada periode berikutnya. Sehubungan dengan hal ini, Donald dan Lawton (Keban, 2005) dalam Handoko (2008), menyatakan bahwa setiap organisasi penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam waktu tertentu.

Manfaat dari penilaian kinerja: a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan. b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan. d) Pembinaan karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya (Ruky, 2014).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami manfaat penilaian kinerja sebagai evaluasi atas kinerja karyawan agar dapat diketahui prestasi kerja karyawan dan tepat yang tepat bagi karyawan. Selain itu, manfaat penilaian kinerja juga dapat sebagai bahan acuan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang memiliki kemampuan belum sesuai harapan perusahaan.

#### d. Dimensi Kinerja

Cormick & Tiffin dikutip Sutrisno (2010), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauhmana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang dijalani.

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Sutrisno (2010) memberi pengertian budaya organisasi antara lain sebagai: 1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, 2) Falsafah yang menuntuk kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, 3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, 4) Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Lebih lanjut dikatakan, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan)

sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Sopiah (2008), menyatakan bahwa ada dua kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu yang pertama berpandangan bahwa, "*organization is a culture*" dan kubu yang kedua berpandangan bahwa, "*organization has culture*". Kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat dinyatakan bahwa nampak ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins dikutip Ardana (2009) mengatakan bahwa fungsi budaya organisasi itu adalah sebagai berikut :

- 1) Berperan sebagai tapal batas, yang secara jelas membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain

- 2) Sebagai identitas bagi anggota
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih
- 4) Memantapkan system sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- 5) Sebagai individu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sementara itu, menurut Wheelen & Hunger dikutip Ardana (2009), mengemukakan fungsi budaya sebagai berikut:

- 1) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
- 2) Dapat dipakai untuk mengembangkan kekuatan pribadi dengan perusahaan
- 3) Membantu stabilitas perusahaan sebagai system sosial
- 4) Menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa fungsi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan antara lain sebagai identitas yang membedakan suatu organisasi, mempermudah timbulnya komitmen serta memantapkan dan mempersatukan organisasi dalam membentuk sikap individu dan perilaku karyawan.

#### c. Dimensi Budaya Organisasi

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan pemahaman, ketidaksepakatan, atau bahkan konflik. Menurut Robbins dikutip Sopiah (2008), ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu: (1)



Inovasi dan pengambilan resiko, (2) Perhatian ke hal yang rinci, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi orang, (5) Orientasi tim, (6) Keagresifan, dan (7) Kemantapan.

Luthans dikutip oleh Sopiah (2008) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi: (1) Aturan-aturan perilaku, (2) Norma, (3) Nilai-nilai dominan, (4) Filosofi, (5) Peraturan-peraturan, dan (6) Iklim organisasi.

### 3. Gaya Kepemimpinan

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Bush dikutip Usman (2009) "*I mean influencing others actions in achieving desirable end*" (yang saya maksudkan dengan kepemimpinan ialah memengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan). Definisi ini mengandung: 1) memengaruhi, 2) tindakan orang lain, dan 3) tujuan akhir. Semua definisi kepemimpinan di atas memiliki kesamaan makna. Perbedaan definisi hanyalah terletak pada penulisan redaksionalnya saja.

Sementara itu, kepemimpinan menurut Stogdill (1974) dikutip oleh Usman (2009) ialah: 1) fokus dari proses kelompok, 2) penerimaan kepribadian seseorang, 3) seni memengaruhi perilaku, 4) alat untuk memengaruhi perilaku, 5) suatu tindakan perilaku, 6) bentuk dari ajakan (persuasi), 7) bentuk dari relasi yang kuat, 8) alat untuk mencapai tujuan, 9) akibat dari interaksi, 10) peranan yang diferensial, dan 11) pembuat struktur.

Menurut Usman (2009), para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan, yaitu: 1) berorientasi tugas (*task oriented*), dan 2) berorientasi bawahan atau karyawan (*employee oriented*). Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan, yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif, dan tepat waktu. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih memerhatikan hubungan yang baik dengan bawahannya, lebih memotivasi karyawannya ketimbang mengawasi dengan ketat, dan yang lebih penting lagi adalah lebih merasakan perasaan bawahannya. Pemimpin yang menggunakan gaya hubungan baik dengan bawahannya (hubungan manusiawi) ini bersemboyan, "jangan menjadi pemimpin yang merasa pintar, tetapi jadilah pemimpin yang pintar merasakan".

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepemimpinan berorientasi pada tugas (*task oriented*) dimana pimpinan memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya, dan terhadap bawahan atau karyawan (*employee oriented*) pimpinan cenderung lebih memerhatikan hubungan yang baik dengan bawahannya, lebih memotivasi karyawannya.

#### **b. Model Kepemimpinan**

Bush dikutip Usman (2009) membagi model kepemimpinan atas sembilan model, yaitu: 1) manajerial (*managerial*), 2) partisipatif

(*participative*), 3) transformasional (*transformational*), 4) interpersonal (*interpersonal*), 5) transaksional (*transactional*), 6) *postmodern*, 7) kontingensi (*contingency*), 8) moral (*moral*), dan 9) pembelajaran (*instructional*).

Model kepemimpinan *path goal theory* mengadaptasi kepemimpinan situasional. Model ini dikembangkan pada tahun 1970-an oleh Evan dikutip Usman (2009), model ini didasarkan pada motivasi individu atas pengharapannya atau tujuannya mendapatkan imbalan. Peranan pemimpin adalah menjelaskan kepada bawahannya cara mendapatkan imbalan (mencapai tujuan individu). Keefektifan kepemimpinan tergantung dari : 1) kemampuan pemimpin memuaskan kebutuhan bawahannya, dan 2) kemampuan pemimpin memberi petunjuk kepada bawahannya.

Griffin & Morhead dikutip Usman (2009) menggambarkan model kepemimpinan *path goal theory* sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Model Path-Goal Theory (Griffin & Morhead, 1986)**



Sumber : Griffin & Morhead, (dalam Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (2009)

Menurut Wahjono (2010), ada berbagai macam jenis kepemimpinan, antara lain: (1) Kepemimpinan transaksional, fokus pada transaksi antarpribadi, antara manajemen dan karyawan, (2) Kepemimpinan karismatik, lebih menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, (3) Kepemimpinan visioner, kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan terus meningkat, (4) Kepemimpinan tim, membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Empat peran pemimpin tim: (1) Para pemimpin merupakan penghubung bagi para konstituen eksternal, (2) Pemimpin tim adalah pemecah masalah, (3) Pemimpin tim adalah manajer konflik, dan (4) Pemimpin adalah pelatih.

Berdasarkan pendapat di atas ditemukan adanya berbagai macam jenis kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan transaksional, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan visioner, dan kepemimpinan tim.

### c. **Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins yang dikutip oleh T Hermaya (2015) ada beberapa gaya atau *Style* kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya:

## 1) Pada Periode Pertama

- a) **Gaya Otokratis:** Pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.
- b) **Gaya Demokratis:** Pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.
- c) **Gaya Laissez-Faire:** Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

## 2) Pendapat para Ahli

- a) **Gaya Kepemimpinan Kontinum**  
Diperkenalkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt dikutip Thoha (2008) terdapat dua bidang pengaruh yang eksterm antara pengaruh pemimpin dan kebebasan bawahan.
- b) **Gaya *Managerial Grid***  
Gaya kepemimpinan ini diperkenalkan Robert R. Blake dan Jane S. Mouton dikutip Nanang (2014) dimana manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang-orang.
- c) **Tiga Dimensi**

Diperkenalkan oleh Redding dikutip Komariah (2014), merupakan gaya penyempurnaan dari manajerial grid dengan menambahkan efektivitas dalam modelnya.

d) Empat Sistem Manajemen

Gaya kepemimpinan ini diperkenalkan Rensis Likert dikutip Komariah (2014), dimana pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan bersama.

#### 4. Kedisiplinan

##### a. Pengertian Kedisiplinan

Wursanto (2009), mengemukakan disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahasa latin "*Disciplina*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Jadi, sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan. Menurut Anoraga (2010) disiplin adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Sedangkan menurut Rivai (2009), disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta

sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Nitisemito (2008), untuk lebih memperjelas arti dan makna disiplin kerja mengemukakan, bahwa kedisiplinan lebih dapat diartikan suatu sikap atau perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kedisiplinan merupakan kesesuaian sikap atau perilaku dan perbuatan seorang pegawai dengan peraturan dan kebijakan yang telah diatur oleh perusahaan atau instansi terkait baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

#### **b. Bentuk-bentuk Disiplin**

Menurut Rivai (2009), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu: disiplin retributif, disiplin korektif, perspektif hak-hak individu, dan perspektif utilitarian.

Menurut Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu: (1) Disiplin preventif, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan, (2) Disiplin korektif, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan, (3) Disiplin progresif,

kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa pada hakikatnya disiplin merupakan suatu bentuk kepatuhan dalam menunaikan tugas atau kegiatan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam suatu unit kerja atau instansi terkait.

### c. Dimensi Kedisiplinan

Rivai (2009), mengemukakan disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Kesadaran adalah sikap seorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Lebih lanjut Rivai (2009), mengemukakan beberapa bentuk ketidakdisiplinan karyawan adalah terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaannya, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Sedangkan karyawan yang memiliki disiplin tinggi adalah konsekuen, konsisten, taat aturan, bertanggung jawab atas tugas yang diamanatkannya.

Untuk menumbuhkan sikap disiplin PNS, Pasal 30 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian mengamanatkan ditetapkannya peraturan pemerintah mengenai disiplin



PNS. Untuk mewujudkan PNS yang handal, profesional, dan bermoral tersebut, mutlak diperlukan peraturan disiplin PNS yang dapat dijadikan pedoman dalam menegakkan disiplin, sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas serta dapat mendorong PNS untuk lebih produktif berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain memuat kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah ini. Peraturan Pemerintah tersebut memuat tentang kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan dimensi kedisiplinan pegawai meliputi: kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran.

## 5. *Employee Engagement*

### a. Pengertian *Employee engagement*

*Employee engagement* adalah penghayatan seseorang karyawan dalam bentuk inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi (Macey, Schneide, Barbera, dan Young, 2009).

Schiemann (2011) mendefinisikan *employee engagement* dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya. Secara umum *employee engagement* didefinisikan sebagai "*the harnessing of organizational members selves to their work roles; in engagement people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performances*". (Kahn dalam Saks, 2006)

Robinson et al dikutip Markos & Sridevi (2010) mengatakan bahwa "karyawan yang terikat (*engaged*) sadar akan konteks bisnis perusahaan dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan harus bekerja untuk mengembangkan hubungan dua arah antara perusahaan dan pegawainya". Kesadaran bisnis ini yang

membuat karyawan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan untuk kemajuan dari perusahaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah rasa antusias dalam bekerja dan kerelaan untuk mengadvokasikan perusahaannya serta karyawan karyawan mengadirkan dimensi fisik, kognitif dan emosional ketika bekerja.

#### **b. Dimensi *Employee engagement***

Rasa keterikatan karyawan /*employee engagement* meliputi rasa antusiasme/gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan yang ditandai oleh kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; W.H dan B., 2008; Saks, 2006).

Dalam mengukur *employee engagement*, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran unruk *employee engagement*. Menurut Schaufeli & Bakker dikutip oleh Akbar (2013) terdapat 3 karakterisitik dalam *employee engagement*, diantaranya yaitu:

- 1) Kesungguhan (*Vigor*). Dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
- 2) Dedikasi (*Dedication*). Dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

- 3) Penghayatan (*Absorption*). Dikarakteristikkan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat.

Berdasarkan definisi di atas, dikembangkan sebuah alat ukur untuk mengukur aspek-aspek dari *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang disebut *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (Schaufeli, 2012; Baker, 2004). *Vigor* dinilai dari 6 pertanyaan yang mengacu kepada tingginya energi dan ketahanan, kemauan berusaha lebih, tidak mudah lelah dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan, diantaranya adalah:

- 1) *At my work, I feel bursting with energy* (Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi)
- 2) *At my job, I feel strong and vigorous* (Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan kuat)
- 3) *When I get up in the morning, I feel like going to work* (Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin bekerja)
- 4) *I can continue working for very long periods at a time* (Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu)
- 5) *At my job, I am very resilient, mentally* (Di pekerjaan saya, saya seorang yang sangat ulet, mental)
- 6) *At my work I always persevere, even when things do not go well* (Di pekerjaan saya, saya selalu dipelihara, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik)

*Dedication* dinilai dari 5 item pertanyaan yang mengacu pada signifikansi dalam kerja, rasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan, dan rasa terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukannya, diantaranya adalah:

- 1) *I find the work that I do full of meaning and purpose* (Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan)
- 2) *I am enthusiastic about my job* (Saya antusias dengan pekerjaan saya)
- 3) *My job inspires me* (Pekerjaan saya menginspirasi saya)

- 4) *I am proud on the work that I do* (Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan)
- 5) *To me, my job is challenging* (Bagi saya, pekerjaan saya menantang)

*Absorbtion* diukur dari 6 item pertanyaan yang mengacu pada totalitas dan rasa senang ketika bekerja dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan lupa akan apapun yang ada di sekitar, diantaranya adalah:

- 1) *Time flies when I'm working* (Waktu berlalu ketika saya sedang bekerja)
- 2) *When I am working, I forget everything else around me* (Ketika saya bekerja, saya lupa semua yang ada di sekitar saya)
- 3) *I feel happy when I am working intensely* (Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens)
- 4) *I am immersed in my work* (Saya tenggelam dalam pekerjaan saya)
- 5) *I get carried away when I'm working* (Saya terbawa suasana saat bekerja)
- 6) *It's difficult to detach my self from my job* (Sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya) (Schaufeli, 2012; Baker, 2004)

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel pada penelitian ini yang dihubungkan dengan prediksi kinerja yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, diantaranya di tampilkan pada Tabel 2.1 sebagai berikut.

**Tabel 2.1**  
**Data Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian dan Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, DanKedisiplinan TerhadapKinerja DenganKepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Cv. Karya Manunggal Semarang- Lianasari, Paulus Wardoyo, Djoko Santoso (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stres Kerja</li> <li>2. Kedisiplinan</li> <li>3. Employee Engagment</li> <li>4. Kinerja</li> <li>5. Kepuasan Kerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stres kerja dan employee engagement berpengaruh terhadap kepuasan kerja, stres kerja.</li> <li>- Employee engagement juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Tidakada pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.</li> </ul>
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan BudayaOrganisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)- Rani Mariam (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan</li> <li>2. Budaya Organisasi</li> <li>3. Kinerja</li> <li>4. Kepuasan Kerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasankerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.</li> <li>- Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.</li> <li>- Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.</li> </ul>

3.	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur- Juanti (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Motivasi</li> <li>3. Budaya Organisasi</li> <li>4. Kinerja</li> </ol>	<p>Kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga.</p> <p>Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga Kutai Timur.</p>
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang)- Adhinda Prilly Firidinata (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan</li> <li>2. Budaya Organisasi</li> <li>3. Kinerja</li> <li>4. Employee Engagement</li> </ol>	<p>- Gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (sebagai variabel intervening).</p> <p>- Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu-Ilham Khaliq dan Marnis (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi</li> <li>2. Disiplin Kerja</li> <li>3. Kepemimpinan</li> <li>4. Kinerja</li> </ol>	<p>- Terdapat pengaruh antara budaya organisasi, disiplin dan kepemimpinan secara signifikan.</p> <p>- Budaya organisasi, disiplin berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan.</p> <p>- Tidak menunjukkan dampak yang signifikan kepemimpinan pada kinerja karyawan.</p> <p>- Budaya Organisasi adalah variabel yang mempengaruhi kinerja secara dominan.</p>

6.	<p><i>An Empirical Examination Of Organisational Culture, Job Stress And Job Satisfaction Within The Indirect Tax Administration In Malaysia</i>-Muzainah dan Mahamad (2010)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi</li> <li>2. Stres Kerja</li> <li>3. Kepuasan Kerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya hierarkis adalah budaya yang dominan di departemen.</li> <li>- Evaluasi stres kerja terhadap karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Terdapat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi, stres kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan di RMC-WPKL.</li> </ul>
7.	<p><i>Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia</i>-Catherine Roeleejanto Nurdin Brasit, Otto R. Payangan, Cepi Pahlevi (2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompetensi</li> <li>3. Disiplin</li> <li>4. Kinerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi dan disiplin kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan TQM.</li> <li>- Kepemimpinan, kompetensi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Penerapan TQM memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.</li> <li>- Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan pada TQM.</li> <li>- Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.</li> </ul>
8.	<p><i>Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Motivasi</li> <li>3. Budaya Organisasi</li> <li>4. Kinerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.</li> </ul>

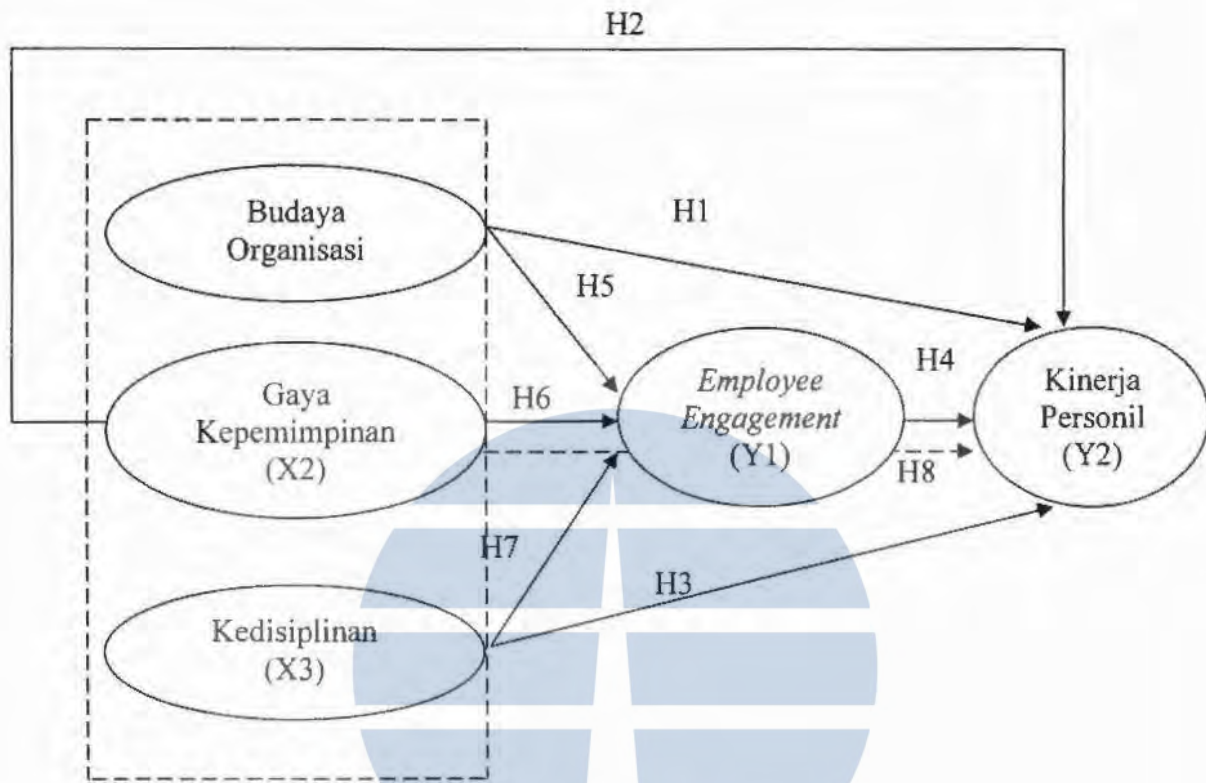


	<i>(OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia- Wiwiek Harwika (2013)</i>		
9.	<i>Transformational Leadership And Employeeengagement In The Banking Sector In Bangladesh-Soleman Mozammel (2016)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Employee Engagement</li> <li>3. Kinerja</li> </ol>	- Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.
10.	<i>A Test of the Mediating Role of Fairness Perceptions in the Relation between Servant Leadership Behavior and Job Performance- Cemal Zehir, Bulent Akyuz, Haluk Tanriverdi (2012)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> <li>3. Kinerja</li> </ol>	- Kinerja memiliki korelasi yang tidak signifikan dengan perilaku kepemimpinan melainkan dengan Komitmen Organisasi.

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan atau pengaruh antar variabel dalam penelitian ini seperti digambarkan pada gambar 2.1 kerangka pemikiran yang disusun menggambarkan pengaruh antara variabel Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kedisiplinan (X3), *Employee Engagement* (Y1) terhadap Kinerja Personil (Y2), sebagaimana digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: diolah peneliti

**Keterangan**

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Gaya Kepemimpinan

X3 : Kedisiplinan

Y1 : Employee Engagement

Y2 : Kinerja Personil

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
2. Diduga terdapat pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
3. Diduga terdapat pengaruh secara langsung kedisiplinan terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
4. Diduga terdapat pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
5. Diduga terdapat pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
6. Diduga terdapat pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
7. Diduga terdapat pengaruh secara langsung kedisiplinan terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.
8. Diduga terdapat pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja personil melalui variabel intervening *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta.

## **BAB III.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode survey dengan pendekatan kuantitatif.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) yang beralamat di Jalan Ciputat Raya No. 41, Kebayoran Lama Jakarta Selatan. Penelitian dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan Oktober tahun 2018.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Personil Polisi di Sepolwan Jakarta Selatan berjumlah 165 orang. Penarikan sampel digunakan teknik *total sampling/jenuh*. Menurut Sugiyono (2015) *total sampling/jenuh* yaitu keseluruhan populasi dijadikan sampel.

#### **D. Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder.

##### **1. Data Primer**

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 165 orang responden yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Personil Polisi di Sepolwan Jakarta Selatan guna diketahui pengaruh budaya organisasi,

kedisiplinan dan gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap kinerja.

Untuk memberikan kadar penilaian data jawaban responden digunakan *Skala Likert*. Menurut Sugiyono (2015), *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan pendapat persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan *Skala Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata untuk keperluan analisis kuantitatif, jawaban setiap item diberi skor:

- a. Sangat Setuju / Selalu / Sangat Positif (skor 5)
- b. Setuju / Sering / Positif (skor 4)
- c. Ragu-ragu / Kadang-kadang / Negatif (skor 3)
- d. Tidak Setuju / Hampir Tidak Pernah / Negatif (skor 2)
- e. Sangat Tidak Setuju / Tidak Pernah / Sangat Negatif (skor 1)

## 2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui temuan dokumentasi di Sepolwan Jakarta Selatan, yaitu berkaitan dengan Profile Sepolwan.

### E. Definisi Operasional

Definisi operasional variable dibuat agar tidak terjadi kesalahan dalam penafsiran arti dalam variabel. Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

## 1. Variabel Eksogen (*Independent Variables*)

- a. Budaya Organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010). Dimensinya yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke hal yang rinci/detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan/stabilitas (Robbins, dan Coulter dikutip Ardana, 2009).
- b. Kepemimpinan adalah memengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan (Bush dikutip Usman, 2009). Dimensinya, yaitu: Gaya Otokratis, Gaya Demokratis, Gaya Laissez-Faire (Robbins dikutip Hermaya, 2015).
- c. Kedisiplinan adalah suatu sikap atau perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis (Nitisemito, 2008). Dimensinya, yaitu: (1) Kesadaran mentaati semua aturan, (2) Bertanggung jawab atas tugas (Rivai, 2009)

## 2. Variabel Endogen (*Dependent Variable*)

- a. Employee Engagement adalah penghayatan seseorang karyawan dalam bentuk inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi (Macey, Schneide, Barbera, dan Young, 2009). Dimensinya yaitu: *vigor*, *dedication* dan *absorbtion*(Schaufeli & Bakker dikutip Akbar, 2013)

- b. Kinerja Personil adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Fahmi, 2010). Dimensinya yaitu: kuantitas, kualitas dan waktu (Cormick & Tiffin dikutip Sutrisno 2010).

Adapun indikatornya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.1**  
**Kisi-kisi Instrumen Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	1. Inovasi dan pengambilan resiko	- Kemampuan pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko	Likert
	2. Perhatian ke hal yang rinci/detail	- Kecermatan pegawai dalam analisis dan perrincian	
	3. Orientasi hasil	- Kemampuan pegawai fokus pada hasil	
	4. Orientasi orang	- Kemampuan manajemen memperhitungkan efek hasil kerja pegawai	
	5. Orientasi tim	- Kemampuan pegawai dalam bekerjasama (tim)	
	6. Keagresifan	- Kemampuan pegawai bekerja agresif dan kompetitif	
	7. Kemantapan/stabilitas	- Adanya pengakuan dari perusahaan	
Sumber: Robbins, dan Coulter (dalam Ardana, 2009)			

<p>Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)</p>	<p>1. Gaya Otokratis</p> <p>2. Gaya Demokratis</p> <p>3. Gaya Laissez-Faire</p> <p>Sumber: Robbins (dalam T Hermaya, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemimpin memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan, membatasi partisipasi pegawai</li> <li>- Pemimpin cenderung melibatkan pegawai, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai</li> <li>- Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh bagi pegawai untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	<p>Likert</p>
<p>Kedisiplinan (X<sub>3</sub>)</p>	<p>1. Kesadaran mentaati semua peraturan</p> <p>2. Bertanggung jawab atas tugas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan pegawai menjaga norma yang berlaku</li> <li>- Kemampuan pegawai menjaga kredibilitas instansi</li> <li>- Kemampuan pegawai disiplin waktu</li> <li>- Kemampuan pegawai mempersiapkan peralatan kerja</li> <li>- Kemampuan pegawai bersikap ramah dan sopan santun</li> <li>- Kemampuan pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh</li> <li>- Kemampuan pegawai bertanggungjawab terhadap pekerjaannya</li> <li>- Kemampuan pegawai bekerja sesuai prosedur</li> <li>- Siap menerima tugas</li> </ul>	<p>Likert</p>



	Sumber: Rivai (2009)	<p>kapun pun</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan</li> </ul>	
<i>Employee Engagement (Y1)</i>	<p>1. <i>Kesungguhan (Vigor)</i></p> <p>2. <i>Dedikasi (Dedication)</i></p> <p>3. <i>Penghayatan (Absorbtion)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi</li> <li>- Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan kuat</li> <li>- Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa seperti akan bekerja</li> <li>- Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama pada suatu waktu</li> <li>- Di pekerjaan saya, saya sangat ulet, secara mental</li> <li>- Dalam pekerjaan saya, saya selalu menjaga, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik</li> <li>- Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan</li> <li>- Saya antusias dengan pekerjaan saya</li> <li>- Pekerjaan saya menginspirasi saya</li> <li>- Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan</li> <li>- Bagi saya, pekerjaan saya menantang</li> <li>- Waktu berlalu ketika saya sedang bekerja</li> <li>- Ketika saya sedang bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya</li> <li>- Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens</li> <li>- Saya tenggelam dalam</li> </ul>	Likert

	Sumber: Schaufeli & Bakker (dalam Akbar, 2013)	pekerjaan saya - Saya terbawa ketika saya sedang bekerja - Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya	
Kinerja Personil (Y2)	1. Kuantitas  2. Kualitas  3. Waktu  Sumber: Cormick & Tiffindikutip Sutrisno (2010)	- Hasil kerja sesuai target, maksimum dan sesuai harapan  - Hasil kerja bermutu, sesuai SOP dan dipercaya serta dipertanggungjawabkan  - Hasil kerja sesuai tepat waktu, cepat, dan fokus terhadap waktu penyelesaian yang telah ditentukan	Likert

## F. Uji Instrumen

Teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan analisis jalur. Sebelum peneliti melakukan analisis suatu penelitian hubungan sebab akibat, terlebih dahulu dibuat diagram jalur yang digunakan untuk merepresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut.

### 1. Uji Validitas

Data yang telah dikumpulkan kemudian dimasukkan ke dalam program SPSS kemudian akan menghasilkan suatu nilai yang diinginkan. Bila tiap faktor telah diketahui atau didapatkan hasilnya, maka akan diketahui tingkat Validitas dan Reliabilitasnya. Bila hasil setiap faktor adalah positif dan besarnya 0,306 ke atas maka instrumen tersebut Valid dan Reliabel dengan tingkat signifikan 5%.

Uji validitas dan reliabilitas untuk instrument penelitian ini dilakukan kepada 30 orang responden di luar dari pada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan minimal jumlah 30 orang ini distribusi skors (nilai) akan lebih mendekati kurva normal.

Menurut Sugiyono (2015), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Teknik yang digunakan yang digunakan untuk mengukur validitas butir pertanyaan kuesioner adalah *Correlation Product Moment* dari Karl Pearson (validitas isi) dengan cara mengkorelasikan masing-masing item pertanyaan kuesioner.

Dalam uji validitas pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka pernyataan tersebut valid.
- b. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

Variabel Budaya Organisasi (X1) diukur dengan 10 item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuesioner (lampiran 1) dengan hasil pengujian (lampiran 3). Dari hasil pengolahan program SPSS for windows versi 22.00, dari 10 (sepuluh) item pertanyaan variabel Budaya Organisasi (X1) seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)**

Item pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ $n = 30, \alpha = 0,05$	Kesimpulan
x1.1	0,630	0,306	Valid
x1.2	0,553	0,306	Valid
x1.3	0,878	0,306	Valid
x1.4	0,865	0,306	Valid
x1.5	0,606	0,306	Valid
x1.6	0,787	0,306	Valid
x1.7	0,739	0,306	Valid
x1.8	0,691	0,306	Valid
x1.9	0,793	0,306	Valid
x1.10	0,739	0,306	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Pada tabel 3.2 di atas, terlihat jelas keseluruhan item pertanyaan variabel Budaya Organisasi (X1) dapat dikatakan valid, karena semua item pertanyaan memiliki koefisien  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,306) (untuk  $n=30$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) diukur dengan 10 item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuesioner (lampiran 1) dengan hasil pengujian (lampiran 3). Dari hasil pengolahan program SPSS for windows versi 22.00, dari 10 (sepuluh) item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan (X2) seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

Item pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ $n = 30, \alpha = 0,05$	Kesimpulan
x2.1	0,711	0,306	Valid
x2.2	0,711	0,306	Valid
x2.3	0,761	0,306	Valid
x2.4	0,761	0,306	Valid
x2.5	0,681	0,306	Valid
x2.6	0,661	0,306	Valid
x2.7	0,649	0,306	Valid
x2.8	0,761	0,306	Valid
x2.9	0,555	0,306	Valid
x2.10	0,711	0,306	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Pada tabel 3.3 di atas, terlihat jelas keseluruhan item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dapat dikatakan valid, karena semua item pertanyaan memiliki koefisien  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,306) (untuk  $n=30$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Variabel Kedisiplinan (X3) diukur dengan 10 item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuesioner (lampiran 1) dengan hasil pengujian (lampiran 3). Dari hasil pengolahan program SPSS for windows versi 22.00, dari 10 (sepuluh) item pertanyaan variabel Kedisiplinan (X3) seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kedisiplinan (X3)**

Item pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ $n = 30, \alpha = 0,05$	Kesimpulan
x3.1	0,805	0,306	Valid
x3.2	0,774	0,306	Valid
x3.3	0,679	0,306	Valid
x3.4	0,800	0,306	Valid
x3.5	0,897	0,306	Valid
x3.6	0,897	0,306	Valid
x3.7	0,899	0,306	Valid
x3.8	0,934	0,306	Valid
x3.9	0,938	0,306	Valid
x3.10	0,889	0,306	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Pada tabel 3.4 di atas, terlihat jelas keseluruhan item pertanyaan variabel Kedisiplinan (X3) dapat dikatakan valid, karena semua item pertanyaan memiliki koefisien  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,306) (untuk  $n=30$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Variabel *Employee Engagement* (Y1) diukur dengan 17 item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuesioner (lampiran 1) dengan hasil pengujian (lampiran 3). Dari hasil pengolahan program SPSS for

windows versi 22.00, dari 17 (tujuh belas) item pertanyaan variable *Employee Engagement* (Y1) seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* (Y1)**

Item pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ n = 30, $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
y1.1	0,610	0,306	Valid
y1.2	0,711	0,306	Valid
y1.3	0,724	0,306	Valid
y1.4	0,666	0,306	Valid
y1.5	0,697	0,306	Valid
y1.6	0,733	0,306	Valid
y1.7	0,692	0,306	Valid
y1.8	0,665	0,306	Valid
y1.9	0,667	0,306	Valid
y1.10	0,543	0,306	Valid
y1.11	0,593	0,306	Valid
y1.12	0,746	0,306	Valid
y1.13	0,613	0,306	Valid
y1.14	0,736	0,306	Valid
y1.15	0,554	0,306	Valid
y1.16	0,507	0,306	Valid
y1.17	0,396	0,306	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Pada tabel 3.5 di atas, terlihat jelas keseluruhan item pertanyaan variable *Employee Engagement* (Y1) dapat dikatakan valid, karena semua item pertanyaan memiliki koefisien  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,306) (untuk  $n=30$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Variabel Kinerja Personil (Y2) diukur dengan 10 item pertanyaan sebagaimana tercantum pada kuesioner (lampiran 1) dengan hasil pengujian (lampiran 3). Dari hasil pengolahan program SPSS for windows versi 22.00, dari 10 (sepuluh) item pertanyaan variabel Kinerja Personil (Y2) seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Personil (Y2)**

Item pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ $n = 30, \alpha = 0,05$	Kesimpulan
y2.1	0,899	0,306	Valid
y2.2	0,915	0,306	Valid
y2.3	0,948	0,306	Valid
y2.4	0,850	0,306	Valid
y2.5	0,912	0,306	Valid
y2.6	0,926	0,306	Valid
y2.7	0,937	0,306	Valid
y2.8	0,894	0,306	Valid
y2.9	0,906	0,306	Valid
y2.10	0,913	0,306	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Pada tabel 3.6 di atas, terlihat jelas keseluruhan item pertanyaan variabel Kinerja Personil (Y2) dapat dikatakan valid, karena semua item pertanyaan memiliki koefisien  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,306) (untuk  $n=30, \alpha = 0,05$ ).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi antara hasil pengamatan dengan instrumen atau alat ukur yang digunakan pada waktu yang berbeda. Pernyataan yang sudah valid dalam uji validitas akan ditentukan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika  $r$  alpha positif atau  $> r$  tabel maka pernyataan *reliable*.
- b. Jika  $r$  alpha negatif atau  $< r$  tabel maka pernyataan tidak *reliable*.

Tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen penelitian disebut *reliable* apabila instrumen tersebut konsisten dalam memberikan penilaian atas apa yang diukur. Dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus Alpha Cronbach.

Standar yang digunakan dalam menentukan reliabilitas instrumen penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel pada taraf kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5%. Apabila Alpha hitung lebih besar dari tabel dan Alpha hitung bernilai positif, maka suatu instrumen penelitian dapat dikatakan *reliable*.

Tingkat reliabilitas dengan rumus Alpha Cronbach diukur berdasarkan skala Alpha 0 sampai dengan 1. Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasi seperti tabel berikut:

**Tabel 3.7**  
**Tingkat Reliabilitas**

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,00 s.d. 0,20	Kurang Reliabel
>0,20 s.d. 0,40	Agak Reliabel
>0,40 s.d. 0,60	Cukup Reliabel
>0,60 s.d. 0,80	Reliabel
>0,80 s.d. 1,00	Sangat Reliabel

Sumber : Sugiyono (2015)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan program SPSS versi 22.00 for windows diketahui koefisien Cronbach's alpha masing-masing variabel penelitian disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Jumlah Item	Cronbach's alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	10	0,924	Sangat Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	10	0,907	Sangat Reliabel
Kedisiplinan (X3)	10	0,966	Sangat Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	17	0,919	Sangat Reliabel
Kinerja Personil (Y2)	10	0,979	Sangat Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS



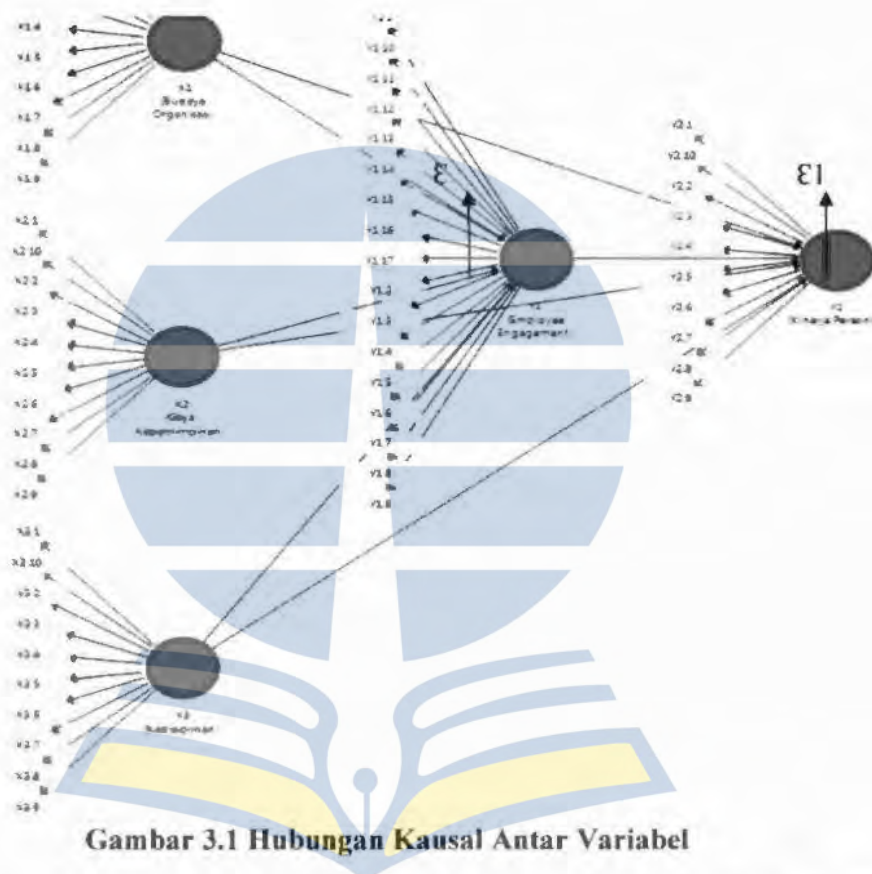
Berdasarkan tabel 3.8, diketahui bahwa variabel dalam penelitian ini tidak ada nilai construct reliability yang nilainya di bawah 0,60. Dengan demikian, semua konstruk dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam model. Maka, keseluruhan atribut pada variabel tersebut sudah konsisten dan dapat dipercaya (reliable) serta dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya (hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 3). Dengan uji reliabilitas ini, maka diperoleh informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis lebih lanjut.

## G. Analisis Data

### 1. Analisis Jalur (Path Analysis)

Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis akan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin bahwa variabel yang kita teliti memiliki hubungan sebab akibat dengan menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang diteliti. Analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram. Diagram yang digunakan dalam analisis jalur disebut diagram jalur (*Path Diagram*) dan bentuknya ditentukan oleh preposisi teoritik yang berasal dari kerangka berpikir tertentu. Untuk menyederhanakan lambang, hanya digunakan dua lambang saja yaitu  $X$  dan  $\varepsilon$  yang selanjutnya dinyatakan dengan  $(X_1, X_2, \dots, X_n)$  terdiri dari variabel eksogen (*exogenous variable*) yang merupakan variabel penyebab dan variabel endogen (*endogenous*

*variable*) sebagai variabel akibat. Sedangkan faktor-faktor lain yang merupakan variabel yang tidak sengaja diukur disebut implisit variabel (*implisite variable*) dilambangkan dengan  $\varepsilon$  yang dibedakan oleh  $(\varepsilon_1, \varepsilon_2, \dots, \varepsilon_k)$  yang selanjutnya disebut variabel galat.



**Gambar 3.1 Hubungan Kausal Antar Variabel**

Gambar 3.1 diatas menggambarkan adanya hubungan antara variabel eksogen yaitu X1, X2 dan X3, serta memperlihatkan adanya pengaruh variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y1, dan memperlihatkan pengaruh variabel X1, X2, X3 dan Y1 terhadap variabel Y2. Setiap variabel, eksogen maupun endogen digambarkan dalam bentuk persegi atau kotak sedangkan error ( $\varepsilon$ ) atau variabel lain diluar

Y1 digambarkan dalam bentuk lingkaran. Hubungan antara X1, X2 dan X3 disebut dengan hubungan causal, serta X1, X2 dan X3 terhadap Y1 dan X1, X2 dan X3 terhadap Y2 serta Y1 terhadap Y2 menggambarkan hubungan pengaruh (*Causal Path*). Pengaruh dari X1 terhadap Y1, X2 terhadap Y1, dan X3 terhadap Y1 disebut pengaruh langsung (*Direct Effect*), sedangkan pengaruh dari X1 terhadap Y2 melalui X2, X3 dan Y1 disebut pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*).

## 2. Persamaan Struktural

Dalam diagram jalur dibuat dua persamaan struktural sebagai berikut:

### a. Substruktur-1

Pada substruktur satu, diasumsikan bahwa Kinerja Personil (Y2) dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (X1). Berdasarkan model teoritis substruktur-1 didapatkan diagram jalur sebagai berikut:



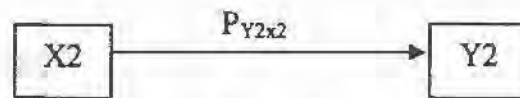
Gambar 3.2  
Substruktur 1

Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y2 = \rho_{Y2x1}X1 + \epsilon_1$$

### b. Substruktur-2

Pada substruktur dua, diasumsikan bahwa Kinerja Personil (Y2) dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan (X2). Berdasarkan model teoritis substruktur-1 didapatkan diagram jalur sebagai berikut:



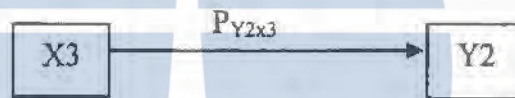
**Gambar 3.3**  
**Substruktur 2**

Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y2 = \rho_{Y2x2}X2 + \epsilon2$$

c. Substruktur-3

Pada substruktur tiga, diasumsikan bahwa Kinerja Personil (Y2) dipengaruhi oleh Kedisiplinan (X3). Berdasarkan model teoritis substruktur-1 didapatkan diagram jalur sebagai berikut:



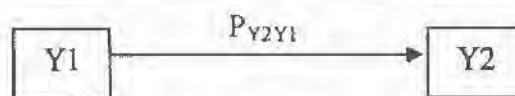
**Gambar 3.4**  
**Substruktur 3**

Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y2 = \rho_{Y2x3}X3 + \epsilon3$$

d. Substruktur-4

Pada substruktur empat, diasumsikan bahwa Kinerja Personil (Y2) dipengaruhi oleh *Employee Engagement* (Y1). Berdasarkan model teoritis substruktur-1 didapatkan diagram jalur sebagai berikut:



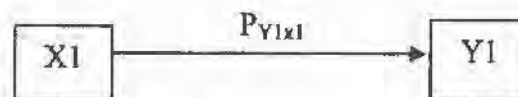
**Gambar 3.5**  
**Substruktur 4**

Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y2 = \rho_{Y2Y1}Y1 + \epsilon4$$

e. Substruktur-5

Pada substruktur lima, diasumsikan bahwa *Employee Engagement* (Y1) dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (X1). Berdasarkan model teoritis substruktur-1 didapatkan diagram jalur sebagai berikut:



**Gambar 3.6**  
**Substruktur 5**

Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y1 = \rho_{Y1x1}X1 + \epsilon5$$

f. Substruktur-6

Pada substruktur enam, diasumsikan bahwa *Employee Engagement* (Y1) dipengaruhi oleh Kepemimpinan (X2). Berdasarkan model teoritis substruktur-1 didapatkan diagram jalur sebagai berikut:



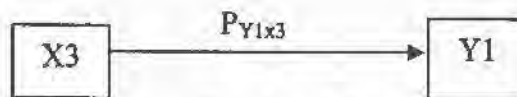
**Gambar 3.7**  
**Substruktur 6**

Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y1 = \rho_{Y1x2}X2 + \epsilon6$$

g. Substruktur-7

Pada substruktur tujuh, diasumsikan bahwa *Employee Engagement* (Y1) dipengaruhi oleh Kedisiplinan (X3). Berdasarkan model teoritis substruktur-1 didapatkan diagram jalur sebagai berikut:



**Gambar 3.8**  
**Substruktur 7**

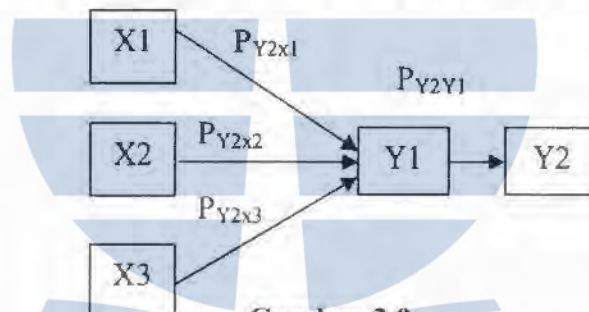
Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y1 = \rho_{Y1x3}X3 + \epsilon_7$$

#### h. Substruktur-8

Pada substruktur pertama, diasumsikan bahwa Kinerja Personil (Y2) dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kedisiplinan (X3) dan melalui *Employee Engagement* (Y1).

Berdasarkan model teoritis substruktur-1 diperoleh diagram jalur:



**Gambar 3.9**  
**Substruktur 8**

Dengan persamaan strukturalnya:

$$Y2 = \rho_{Y2x1} \bar{X}_1 + \rho_{Y2x2} \bar{X}_2 + \rho_{Y2x3} \bar{X}_3 + \rho_{Y2Y1} Y1 + \epsilon_8$$

### 3. Analisis Jalur Dengan Metode PLS

Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian diolah menggunakan teknik analisis data yaitu *Partial Least Square (PLS)*. *PLS* menurut Wold dalam Ghazali (2014) merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Penelitian ini menggunakan *PLS* sebagai teknik analisis data dengan *software Smart PLS* versi 3.0.

Alasan penulis memilih teknik analisis data dengan menggunakan PLS adalah 1) PLS lebih mudah dioperasikan karena PLS tidak memerlukan asumsi distribusi tertentu, 2) dapat mengestimasi model yang kompleks, 3) ukuran sampel minimal 30 – 100, 4) relasi antara latent dengan indikatornya berbentuk formatif.

Penggunaan PLS untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk dengan konstruk yang lain serta hubungan dengan indikator-indikatornya. Adapun Dalam PLS terdapat 2 persamaan yaitu *outer model* dan *inner model*, sebagai berikut:

**a. Evaluasi Outer Model**

Persamaan pada *outer model* bertujuan untuk melihat bentuk hubungan antara indikator dengan variable laten. Adapun yang dianalisis oleh *outer model* sebagai berikut:

1) *Standardized Loading Factor*

*Standardized Loading Factor* melalui nilai *convergent validity*. Nilai *Convergent validity* merupakan nilai *loading factor* pada variable laten dengan indikatornya. Nilai yang diharapkan dari *standardized loading factor* > 0,7 apabila semakin tinggi nilai yang diperoleh menunjukkan *validity* yang semakin tinggi dari indikatornya.

2) *Discriminant Validity*

*Diskriminan Validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Apabila *square root of*

*average variance extracted (AVE)* lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Nilai yang direkomendasikan harus lebih besar dari 0.50.

### 3) *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Nilai minimal yang diisyaratkan untuk kriteria yang ideal adalah 0,700. Semakin tinggi nilai yang diperoleh semakin baik.

### 4) *Cross Loading*

Kriteria dalam *cross loading* adalah setiap indikator yang mengukur konstraknya harus berkorelasi lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya.

## b. Evaluasi *Inner Model*

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model* selanjutnya dilakukan pengujian dengan *Inner model* yaitu menganalisis:

### 1) *R-Square*

Menurut Imam Ghozali (2014) Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variable dependen. Adapun acuannya adalah:

- a) Nilai  $R^2 > 0.19$  dikategorikan sebagai lemah,
- b) Nilai  $R^2$  sebesar 0,20 – 0.33 dikategorikan sebagai moderate,
- c) Nilai  $R^2$  sebesar 0.34 – 0.67 dikategorikan sebagai substansial,
- d) Nilai  $R^2 < 0.67$  dikategorikan sebagai kuat.



## 2) $Q^2$ (Predictive Relevance)

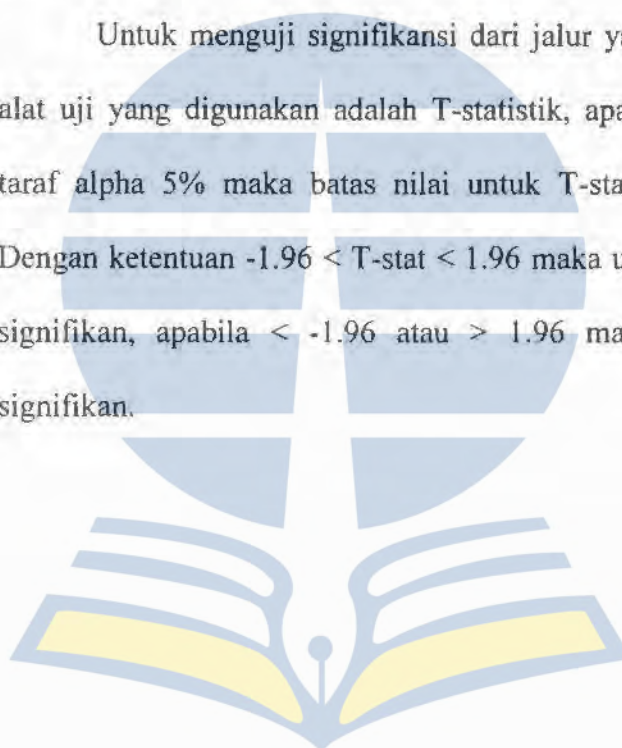
$Q^2$  digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya

## 3) *Goodness of Fit*

Untuk melihat kecocokan model atau pengujian dengan data penelitian yang dimiliki.

## 4) *T-statistics*

Untuk menguji signifikansi dari jalur yang dihipotesiskan, alat uji yang digunakan adalah T-statistik, apabila menggunakan taraf alpha 5% maka batas nilai untuk T-statistik adalah 1.96. Dengan ketentuan  $-1.96 < T\text{-stat} < 1.96$  maka uji dinyatakan tidak signifikan, apabila  $< -1.96$  atau  $> 1.96$  maka uji dinyatakan signifikan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Objek Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Cikal bakal sepelwan dimulai ketika Komdak VII Jaya (Polda Metro Jaya) membuka Sekolah Anggota Kepolisian Republik Indonesia (SAKRI) cabang Ciputat pada April 1963 yang menggantikan SAKRI cabang Kramat Jati. Kemudian pada tahun 1968 sakri cabang Ciputat berubah menjadi Sekolah Angkatan Kepolisian Dan Latihan (DEPLAT) 007 Ciputat.

Pada tahun 1975 deplat 007 Ciputat berubah menjadi Depo Pendidikan Dan Latihan (DODIKLAT) 007 Ciputat dan untuk pertama kalinya pada tahun 1975/1976 Dodiklat 007 Ciputat mendidik Bintara Polwan. Kemudian pada tahun 1982 Dodiklat 007 berubah menjadi Sekolah Bintara 007 Ciputat serta menjadi tahun pertama bagi lembaga pendidikan yang khusus mendidik polisi wanita.

Tonggak pusat pendidikan Polwan dimulai tanggal 24 Januari 1984 ketika tongkat kepemimpinan diserahkan kepada Kolonel Polisi Dra. P. Erda Latuasan Tarigan, hal ini dituangkan dalam SKEP KAPOLRI No. Pol.: skep/32/i/1984 tanggal 24 Januari 1984. Perubahan bukan hanya pimpinan dari polisi pria ke polisi wanita tetapi juga perubahan kepangkatan dari Letnan Kolonel menjadi Kolonel Polisi. Selanjutnya, tanggal tersebut diperingati sebagai hari ulang tahun sepelwan.

Pada tanggal 30 Oktober 1984 Pusdik Polwan diubah menjadi Sekolah Polisi Wanita (sepolwan) dan berada di bawah Direktorat Pendidikan Polri yang sebelumnya di bawah Kobangdiklat. Kemudian pada tahun 1992 Sepolwan berada di bawah lembaga pendidikan dan pelatihan Polri, yang sekarang telah berubah menjadi lembaga pendidikan polri.

SEPOLWAN (Sekolah Polisi Wanita) merupakan unsur pelaksana pendidikan dibawah Lembaga Pendidikan dan Latihan Polri yang bertugas menyelenggarakan pendidikan pembentukan Brigadir Polisi Wanita untuk menjadi insan Bhayangkara yang memiliki sikap perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan serta menyiapkan kader-kader Polri khususnya Polisi Wanita yang memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menghadapi tantangan tugas yang semakin kompleks, akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dampaknya akan sangat berpengaruh pada kualitas gangguan kamtibmas. Untuk mendapatkan hasil didik atau lulusan yang diharapkan, maka Sepolwan selalu melakukan pembenahan secara berkesinambungan dan berkelanjutan dalam rangka penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang berkaitan dengan *mind set* dan *culture set*.

Peran Sekolah Polisi Wanita dalam melakukan perubahan *cultural* paling tidak akan sangat menentukan. Hal ini karena berkaitan dengan para calon Polwan yang datang berasal dari masyarakat umum yang memiliki berbagai macam karakteristik kepribadian yang berbeda-beda akan dididik menjadi Polisi Wanita (anggota Polri) yang pada akhirnya diharapkan

memiliki mental spiritual, mental idiologi, dan watak pribadi dengan tidak meninggalkan kepribadian sebagai Wanita Indonesia yang senantiasa dilandasi dengan filosofi pendidikan Polri (Mahir, Terpuji, Patuh Hukum dan unggul) sehingga akan tercipta Polisi wanita (personel Polri) yang siap untuk menjalankan tugas sebagai pelayan, pengayom dan pelindung masyarakat secara professional dan humanis.

## 2. Visi dan Misi

### a. Visi

Terwujudnya Sepolwan sebagai Lembaga Pendidikan Polri yang menuju pada *World Class Education* yang mampu menghasilkan Bintara Polwan, Inspektur/Bintara Polwan PPA dan Negosiator yang profesional, bermoral, modern dan unggul dalam melaksanakan tugas.

### b. Misi

- 1) Dalam melaksanakan tugas selalu memberikan jaminan dan perlindungan hak asasi manusia kepada pendidikan, tenaga kependidikan dan peserta didik secara adil, jujur dan transparan;
- 2) Meningkatkan *profesionalisme* pendidik dan tenaga kependidikan guna mendukung pelaksanaan program pendidikan dan latihan;
- 3) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan berdasarkan kompetensi yang ingin dicapai disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan situasi Kamtibmas;
- 4) Penggunaan Teknologi Informasi (TI) dalam proses pembelajaran melalui *e- Library dan e- Learning*;

- 5) Meningkatkan kerjasama dan koordinasi di bidang pendidikan secara internal dalam rangka *Capacity Building*.

Untuk mewujudkan visi dan misi Sepolwan telah ditetapkan beberapa tujuan antara lain:

- a. Terselenggaranya pendidikan pembentukan Brigadir Polwan dan Pendidikan pengembangan spesialisasi Polwan yang profesional, proporsional, transparan dan akuntabel;
- b. Terselenggaranya pelatihan Polri yang terprogram dan sistematis untuk memelihara, meningkatkan dan mengembangkan kemampuan Polri sesuai dengan tantangan tugas yang dihadapi;
- c. Terwujudnya penataan fasilitas pendidikan di Sepolwan yang mendukung operasional pendidikan secara optimal.

### **3. Karakteristik Responden Penelitian**

Pada karakteristik responden dalam penelitian ini diuraikan mengenai jenis kelamin, usia, status, pendidikan terakhir dan masa kerja. Responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 165 orang di Sekolah Polisi Wanita, Jakarta Selatan. Dari hasil penelitian diketahui hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Jenis Kelamin	a. Pria	55	33.3%
	b. Wanita	110	66.7%
	Total	165	100.0%
Usia	a. 21 – 30 tahun	38	23.0%
	b. 30 – 40 tahun	50	30.3%
	c. 41 – 50 tahun	37	22.4%
	d. > 51 tahun	40	24.3%
	Total	165	100.0%
Status	a. Menikah	136	82.4%
	b. Belum Menikah	29	17.6%
	Total	165	100.0%
Tingkat Pendidikan	a. SD	2	1 %
	b. SMP	18	11 %
	c. SMA	73	44 %
	d. DIPLOMA	4	2 %
	e. S1	61	37 %
	f. S2 & S3	7	4 %
	Total	165	100.0%
Masa Kerja	a. 1 – 5 tahun	44	26.7%
	b. 6 – 10 tahun	15	9.1%
	c. > 10 tahun	106	64.2%
	Total	165	100.0%

Sumber: Data Primer yang diolah bulan Oktober tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, maka diketahui mayoritas responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 110 orang (66.7%), dan mayoritas berusia antara 30-40 tahun sebanyak 50 orang (30.3%). Sementara itu, jika dilihat dari status, terlihat jelas mayoritas berstatus menikah yaitu sebanyak 136 orang (82.4%), dan berpendidikan terakhir SMA sebanyak 73 orang (44%). Sedangkan untuk masa kerja terlihat jelas bahwa dalam penelitian ini mayoritas responden memiliki masa kerja > 10 tahun yaitu sebanyak 106 orang (64.2%).

## B. Analisis Metode dan Hasil Penelitian

### 1. Deskripsi Variabel Penelitian

#### a. Tanggapan responden untuk variable Budaya Organisasi (X1)

Tabel 4.2

Tanggapan Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
1	Saya terdorong bekerja secara inovatif	SS	79	47.9	4,47
		S	85	51.5	
		N	1	0.6	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
2	Saya berani mengambil resiko dalam bekerja	SS	75	45.5	4,33
		S	76	46.1	
		N	11	6.7	
		TS	0	0	
		STS	3	1.8	
3	Saya cermat dalam bekerja	SS	75	45.5	4,39
		S	82	49.7	
		N	5	3.0	
		TS	3	1.8	
		STS	0	0	
4	Saya mampu menganalisis dan merinci secara detail pekerjaan saya	SS	66	40.0	4,32
		S	88	53.3	
		N	8	4.8	
		TS	3	1.8	
		STS	0	0	
5	Saya fokus bekerja pada pencapaian hasil sesuai arahan pimpinan	SS	68	41.2	4,40
		S	95	57.6	
		N	2	1.2	
		TS	0	0	
		STS	0	0	

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
6	Saya mampu bekerja secara terencana guna pencapaian hasil kerja yang maksimal	SS	85	51.5	4,47
		S	74	44.8	
		N	5	3.0	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
7	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja	SS	72	43.6	4,39
		S	88	53.3	
		N	2	1.2	
		TS	3	1.8	
		STS	0	0	
8	Saya dan tim mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan	SS	72	43.6	4,42
		S	91	55.2	
		N	2	1.2	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
9	Saya mampu bekerja dengan agresif dan kompetitif	SS	63	38.2	4,26
		S	82	49.7	
		N	20	12.1	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
10	Instansi mengakui status dan eksistensi saya	SS	61	37.0	4,22
		S	86	52.1	
		N	15	9.1	
		TS	0	0	
		STS	3	1.8	

Berdasarkan tabel 4.2 di atas tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi yang menunjukkan bahwa dari 10 pertanyaan yang berkaitan dengan budaya organisasi di Sekolah Polisi Wanita Jakarta, skor yang paling rendah sebesar 4,22 yaitu "Instansi



mengakui status dan eksistensi saya”. Artinya bahwa pegawai di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta merasa belum sepenuhnya instansi mengakui status dan eksistensi pegawai. Dengan kata lain, budaya organisasi yang ada saat ini pegawai merasa eksistensinya dibatasi.

Skor tertinggi mengenai variabel budaya organisasi adalah sebesar 4,47 yaitu “Saya terdorong bekerja secara inovatif” dan “Saya mampu bekerja secara terencana guna pencapaian hasil kerja yang maksimal”. Artinya bagi pegawai di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta budaya organisasi yang ada saat ini membuat pegawai atau personil merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan maksimal.

b. Tanggapan responden untuk variable Gaya Kepemimpinan (X2)

**Tabel 4.3**

**Tanggapan Responden Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)**

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
1	Pimpinan memusatkan wewenangnya	SS	58	35.2	4,13
		S	83	50.3	
		N	12	7.3	
		TS	12	7.3	
		STS	0	0	
2	Pimpinan mendiktekan metode kerja	SS	56	33.9	4,14
		S	87	52.7	
		N	11	6.7	
		TS	11	6.7	
		STS	0	0	

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
3	Pimpinan membuat keputusan sepihak	SS	69	37.0	4,30
		S	93	56.4	
		N	10	6.1	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
4	Pimpinan membatasi partisipasi pegawai	SS	63	38.2	4,32
		S	92	55.8	
		N	10	6.1	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
5	Pimpinan cenderung melibatkan pegawai	SS	62	37.6	4,28
		S	88	53.3	
		N	15	9.1	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
6	Pimpinan mendelegasikan wewenangnya kepada pegawai	SS	61	37.0	3,99
		S	69	41.8	
		N	13	7.9	
		TS	17	10.3	
		STS	5	3.0	
7	Pimpinan mendorong partisipasi pegawai dalam memutuskan metode dan sasaran kerja yang digunakan	SS	60	36.4	4,22
		S	86	52.1	
		N	15	9.1	
		TS	4	2.4	
		STS	0	0	
8	Pimpinan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai	SS	65	39.4	4,33
		S	90	54.5	
		N	9	5.5	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
9	Pimpinan umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh bagi pegawai untuk membuat keputusan	SS	46	27.9	3,99
		S	87	52.7	
		N	16	9.7	
		TS	16	9.7	
		STS	0	0	
10	Pimpinan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam penyelesaian suatu pekerjaan	SS	51	30.9	4,05
		S	83	50.3	
		N	19	11.5	
		TS	12	7.3	
		STS	0	0	

Berdasarkan tabel 4.3 di atas tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa dari 10 pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan di Sekolah Polisi Wanita Jakarta, skor yang paling rendah sebesar 3,99 yaitu “Pimpinan mendelegasikan wewenangnya kepada pegawai”, dan “Pimpinan umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh bagi pegawai untuk membuat keputusan”. Artinya bahwa pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta merasa pimpinan belum memberikan delegasi wewenangnya kepada pegawai atau personil dan pegawai atau personil merasa pimpinan belum memberikan kebebasan penuh bagi personil untuk mengambil keputusan. Dengan kata lain, semua keputusan di lingkungan Sekolah Polisi Wanita, Jakarta dipegang penuh oleh pimpinan.

Skor tertinggi mengenai variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 4,33 yaitu “Pimpinan menggunakan umpan balik sebagai

peluang untuk melatih pegawai”. Artinya bagi pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta merasakan pimpinan memberikan pelatihan dengan memberikan peluang kepada personil.

c. Tanggapan responden untuk variable Kedisiplinan (X3)

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Untuk Variabel Kedisiplinan (X3)**

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
1	Saya bekerja sesuai norma yang ada dan berlaku pada instansi tempat saya bekerja	SS	74	44.8	4,42
		S	88	53.3	
		N	2	1.2	
		TS	0	0	
		STS	1	0.6	
2	Saya mampu menjaga kredibilitas instansi	SS	69	41.8	4,37
		S	90	54.5	
		N	5	3.0	
		TS	0	0	
		STS	1	0.6	
3	Saya disiplin waktu dalam bekerja dan tidak pernah telat datang ke kantor	SS	72	43.6	4,38
		S	87	52.7	
		N	3	1.8	
		TS	3	1.8	
		STS	0	0	
4	Saya selalu mempersiapkan bahan dan alat yang diperlukan guna menunjang penyelesaian pekerjaan sebelum bekerja	SS	69	41.8	4,37
		S	88	53.3	
		N	8	4.8	
		TS	0	0	
		STS	0	0	

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
5	Saya bersikap ramah dan sopan santun dalam bekerja	SS	81	49.1	4,46
		S	80	48.5	
		N	3	1.8	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
6	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh	SS	84	50.9	4,47
		S	76	46.1	
		N	4	2.4	
		TS	0	0	
		STS	1	0.6	
7	Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab saya dengan baik	SS	81	49.1	4,48
		S	83	50.3	
		N	0	0	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
8	Saya mampu bekerja mengikuti prosedur keselamatan kerja yang ada guna menciptakan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja	SS	75	45.5	4,44
		S	89	53.9	
		N	0	0	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
9	Saya selalu siap menerima tugas dari pimpinan	SS	75	45.5	4,43
		S	86	52.1	
		N	4	2.4	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
10	Saya tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	SS	80	48.5	4,48
		S	84	50.9	
		N	1	0.6	
		TS	0	0	
		STS	0	0	

Berdasarkan tabel 4.4 di atas tanggapan responden terhadap variabel kedisiplinan yang menunjukkan bahwa dari 10 pertanyaan yang berkaitan dengan kedisiplinan personil di Sekolah Polisi Wanita Jakarta, skor yang paling rendah sebesar 4,37 yaitu “Saya mampu menjaga kredibilitas instansi”, dan “Saya selalu mempersiapkan bahan dan alat yang diperlukan guna menunjang penyelesaian pekerjaan sebelum bekerja”. Artinya bahwa pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta belum sepenuhnya mampu menjaga kredibilitas instansinya. Selain itu, personil juga tidak selalu mempersiapkan bahan dan alat yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan. Namun demikian, rata-rata skor tersebut sudah dapat dikatakan baik karena memperoleh nilai mean  $> 4$ .

Skor tertinggi mengenai variabel kedisiplinan adalah sebesar 4,48 yaitu “Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab saya dengan baik”, dan “Saya tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan”. Artinya pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Selain itu, personil memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya sehingga tidak mudah menyerah apalagi putus asa dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

d. Tanggapan responden untuk variable *Employee Engagement* (Y1)

Tabel 4.5

Tanggapan Responden Untuk Variabel *Employee Engagement* (Y1)

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
1	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi	SS	66	40.0	4,37
		S	88	53.3	
		N	11	6.7	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
2	Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan kuat	SS	71	43.0	4,36
		S	83	50.3	
		N	10	6.1	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa seperti akan bekerja	SS	57	34.5	4,21
		S	89	53.9	
		N	16	9.7	
		TS	3	1.8	
		STS	0	0	
4	Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama pada suatu waktu	SS	59	35.8	4,07
		S	75	45.5	
		N	15	9.1	
		TS	15	9.1	
		STS	1	0.6	
5	Di pekerjaan saya, saya sangat ulet, secara mental	SS	46	27.9	4,16
		S	104	63.0	
		N	11	6.7	
		TS	4	2.4	
		STS	0	0	

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
6	Dalam pekerjaan saya, saya selalu menjaga, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik	SS	69	41.8	4,36
		S	88	53.3	
		N	7	4.2	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
7	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan	SS	57	34.5	4,26
		S	95	57.6	
		N	12	7.3	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
8	Saya antusias dengan pekerjaan saya	SS	62	37.6	4,31
		S	94	57.0	
		N	8	4.8	
		TS	0	0	
		STS	1	0.6	
9	Pekerjaan saya menginspirasi saya	SS	64	38.8	4,37
		S	98	59.4	
		N	3	1.8	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	SS	72	43.6	4,40
		S	87	52.7	
		N	6	3.6	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
11	Bagi saya, pekerjaan saya menantang	SS	61	37.0	4,22
		S	83	50.3	
		N	17	10.3	
		TS	4	2.4	
		STS	0	0	



No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
12	Waktu berlalu ketika saya sedang bekerja	SS	55	33.3	4,22
		S	98	59.4	
		N	6	3.6	
		TS	6	3.6	
		STS	0	0	
13	Ketika saya sedang bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya	SS	46	27.9	3,71
		S	65	39.4	
		N	14	8.5	
		TS	40	24.2	
		STS	0	0	
14	Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens	SS	57	34.5	4,29
		S	99	60.0	
		N	9	5.5	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
15	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya	SS	41	24.8	3,61
		S	62	37.6	
		N	21	12.7	
		TS	38	23.0	
		STS	3	1.8	
16	Saya terbawa ketika saya sedang bekerja	SS	46	27.9	3,75
		S	67	40.6	
		N	17	10.3	
		TS	35	21.2	
		STS	0	0	
17	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya	SS	37	22.4	3,59
		S	65	39.4	
		N	22	13.3	
		TS	41	24.8	
		STS	0	0	

Berdasarkan tabel 4.5 di atas tanggapan responden terhadap variabel *employee engagement* yang menunjukkan bahwa dari 17 pertanyaan yang berkaitan dengan *employee engagement* personil di Sekolah Polisi Wanita Jakarta, skor yang paling rendah sebesar 3,59 yaitu “Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya”. Artinya bahwa pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta merasa tidak mampu melepaskan dirinya dari pekerjaan saat ini. Dengan kata lain, pekerjaan yang ada saat ini dirasa sangat mengikatnya.

Skor tertinggi mengenai variabel *employee engagement* adalah sebesar 4,40 yaitu “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”. Artinya pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta merasa sangat bangga dengan pekerjaannya saat ini. Dengan kata lain, bahwa pekerjaan yang ada saat ini dirasa personil atau pegawai di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta memberikan kebanggaan tersendiri karena tidak semua orang bisa menjadi personil Polri.

e. Tanggapan responden untuk variable Kinerja Personil (Y2)

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Untuk Variabel Kinerja Personil (Y2)**

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya	SS	74	44.8	4,44
		S	89	53.9	
		N	2	1.2	
		TS	0	0	
		STS	0	0	

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimum	SS	70	42.4	4,38
		S	87	52.7	
		N	8	4.8	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan	SS	72	43.6	4,40
		S	87	52.7	
		N	6	3.6	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
4	Hasil kerja saya bermutu dan berkualitas	SS	71	43.0	4,35
		S	84	50.9	
		N	7	4.2	
		TS	3	1.8	
		STS	0	0	
5	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar prosedur yang ada	SS	73	44.2	4,43
		S	90	54.5	
		N	2	1.2	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
6	Hasil kerja saya dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan	SS	74	44.8	4,41
		S	87	50.9	
		N	7	4.2	
		TS	0	0	
		STS	0	0	
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	SS	73	44.2	4,42
		S	88	53.3	
		N	4	2.4	
		TS	0	0	
		STS	0	0	

No	Pertanyaan Kuesioner	Keterangan	Jumlah	%	Mean
8	Saya tidak menunda-nundan penyelesaian pekerjaan saya	SS	73	44.2	4,38
		S	82	49.7	
		N	9	5.5	
		TS	1	0.6	
		STS	0	0	
9	Saya mampu bekerja dengan cepat	SS	70	42.4	4,32
		S	80	48.5	
		N	12	7.3	
		TS	3	1.8	
		STS	0	0	
10	Saya tidak bersantai-santai dan fokus dalam bekerja	SS	70	42.4	4,39
		S	89	53.9	
		N	6	3.6	
		TS	0	0	
		STS	0	0	

Berdasarkan tabel 4.6 di atas tanggapan responden terhadap variabel kinerja yang menunjukkan bahwa dari 10 pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja di Sekolah Polisi Wanita Jakarta, skor yang paling rendah sebesar 4,32 yaitu "Saya mampu bekerja dengan cepat". Artinya bahwa pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta belum sepenuhnya mampu bekerja dengan cepat. Artinya, masih ada beberapa pegawai atau personil yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Skor tertinggi mengenai variabel kinerja adalah sebesar 4,44 yaitu "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya". Artinya pegawai atau personil di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta mampu menyelesaikan tugas dan

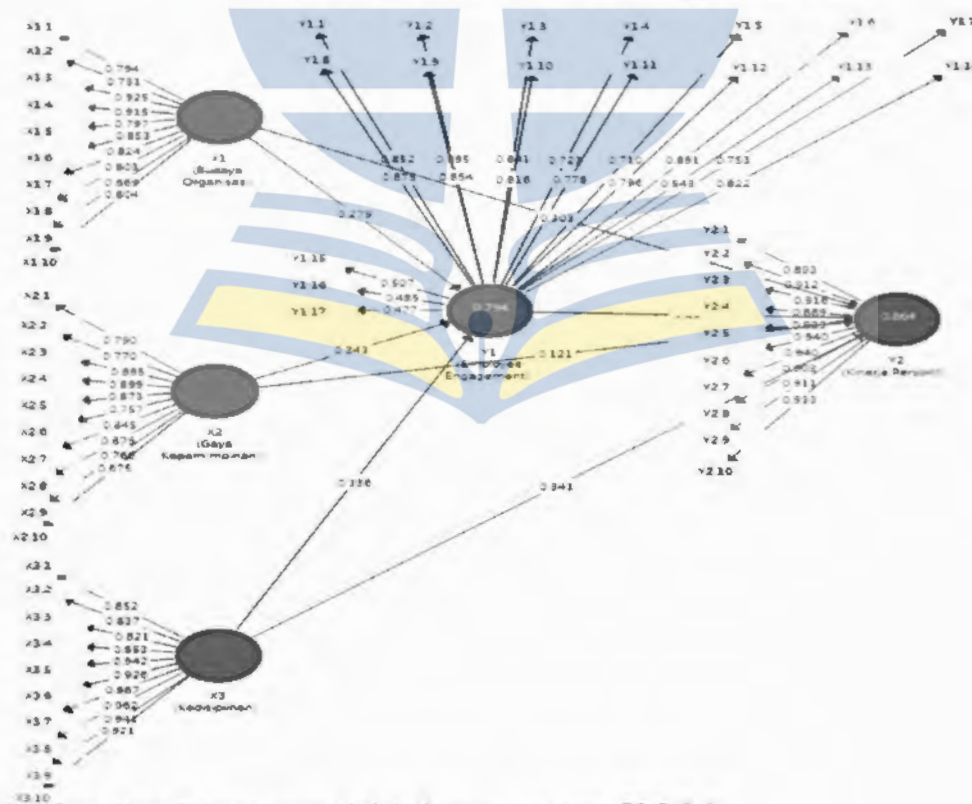
tanggungjawabnya sesuai target. Meskipun belum keseluruhan personil mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu namun personil mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya.

## 2. Analisis Outer Model

### a. Standardized Loading Factor

Salah satu evaluasi model PLS pada *Outer Model* adalah *standardized loading factor* yang digunakan untuk melihat ketepatan indikator. Menurut Latan dan Ghazali (2014) semakin tinggi sebuah indikator, maka semakin tinggi validitas dari indikator tersebut, nilai yang ideal dari *loading factor*  $\geq 0.70$ .

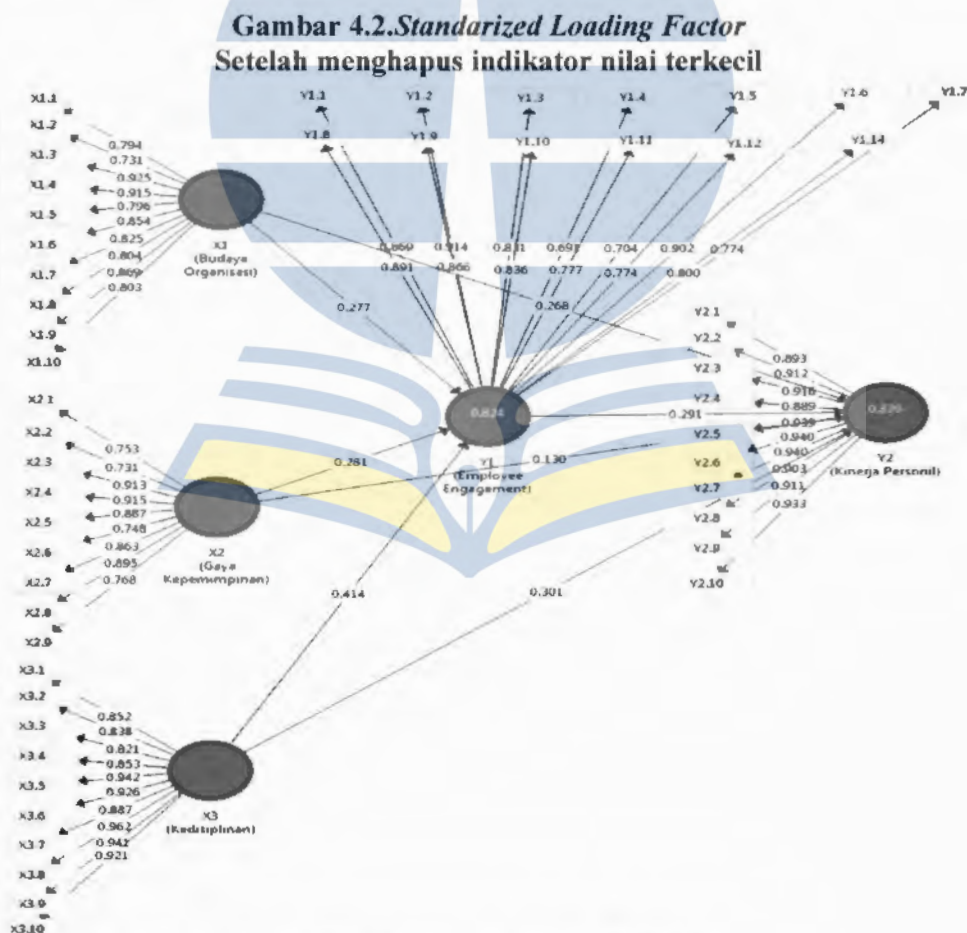
Gambar 4.1. Standardized Loading Factor Awal



Sumber: Data Primer yang diolah dengan program PLS 3.0

Berdasarkan hasil *outer loading* awal dengan menggunakan aplikasi PLS menunjukkan bahwa tidak semua indikator memiliki nilai lebih dari 0.7 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak semua indikator signifikan, oleh karena itu perlu ada indikator yang dikeluarkan dari konstruk. Indikator yang dikeluarkan dari konstruk adalah X2.10, Y1.13, Y1.15, Y1.16 dan Y1.17 (data terlampir).

Adapun indikator tersebut merupakan indikator yang memiliki nilai terkecil sehingga didapatkan *outer loading* setelah menghapus beberapa indikator sebagaimana disajikan pada gambar 4.2 di bawah ini.



Sumber: Data Primer yang diolah dengan program PLS 3.0

**b. Average Variance Extracted (AVE)**

Menurut Grefen dan Straub (2005) validitas diskriminan juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE), nilai AVE digunakan untuk menguji akar kuadrat dari setiap AVE apakah korelasi lebih besar dari setiap konstruk laten. Wijayanto (2008) menyatakan bahwa nilai AVE minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0.50 menunjukkan bahwa nilai indikator memiliki rata-rata tingkat eror yang lebih tinggi, seperti yang disajikan pada table 4.7 di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
*Average Variance Extracted (AVE)*

<b>Variabel</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Budaya Organisasi (X1)</i>	0.695	Validitas Konvergen memadai
<i>Gaya Kepemimpinan (X2)</i>	0.695	Validitas Konvergen memadai
Kedisiplinan (X3)	0.802	Validitas Konvergen memadai
<i>Employee engagement (Y1)</i>	0.673	Validitas Konvergen memadai
Kinerja Personil (Y2)	0.842	Validitas Konvergen memadai

Sumber: Data primer yang diolah menggunakan PLS 3.0

Berdasarkan Tabel 4.7. semua nilai AVE > 0,5 hal ini menunjukkan bahwa semua indikator mampu menjelaskan masing-masing konstraknya dengan baik (Valid).

### c. Cronbach's Alpha

Menurut Hair et al (2010) *Cronbach's Alpha* merupakan sebuah ukuran keandalan yang memiliki nilai berkisar dari nol sampai satu. Menurut Eisingerich dan Ribera (2010) nilai tingkat keandalan *Cronbach's Alpha* minimum adalah 0.70. *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan dari penelitian ini seperti yang disajikan pada tabel 4.8. di bawah ini.

Tabel 4.8.  
*Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Keterangan
<i>Budaya Organisasi (X1)</i>	0.950	0.953	0.958	Reliable
<i>Gaya Kepemimpinan (X2)</i>	0.944	0.953	0.953	Reliable
<i>Kedisiplinan (X3)</i>	0.972	0.974	0.976	Reliable
<i>Employee engagement (Y1)</i>	0.959	0.965	0.964	Reliable
Kinerja Personil (Y2)	0.979	0.980	0.982	Reliable

Sumber: Data primer yang diolah menggunakan PLS 3.0



#### d. Diskriminan Validity

*Diskriminan Validity* digunakan untuk membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Menurut Latan dan Ghazali (2014) sebuah model memiliki *Diskriminan Validity* yang baik jika nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Cara mengujinya adalah jika *square root of Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *Diskriminan Validity* yang baik. Nilai pengukuran yang direkomendasikan harus lebih besar dari 0.50.

**Tabel 4.9**  
Nilai (AVE) dan AVE Kuadrat

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Square Root Of Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X1)	0.695	0.833
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.695	0.789
Kedisiplinan (X3)	0.802	0.905
Employee engagement (Y1)	0.673	0.872
Kinerja Personil (Y2)	0.842	0.897

Sumber: Data primer yang diolah menggunakan PLS 3.0

Hasil output software PLS didapat *crossloading* masing-masing indikator sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.10. di bawah ini.

**Tabel 4.10.**  
***Cross Loading***

<b>Variabel</b>	<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	<b>Gaya Kepemimpinan (X2)</b>	<b>Kedisiplinan (X3)</b>	<b><i>Employee engagement</i>(Y1)</b>	<b>Kinerja Personil (Y2)</b>
X1.1	0.794	0.690	0.760	0.702	0.766
X1.2	0.731	0.617	0.697	0.653	0.715
X1.3	0.925	0.688	0.798	0.731	0.804
X1.4	0.915	0.716	0.830	0.754	0.829
X1.5	0.796	0.622	0.783	0.785	0.735
X1.6	0.854	0.628	0.750	0.670	0.725
X1.7	0.825	0.610	0.683	0.614	0.630
X1.8	0.804	0.549	0.756	0.682	0.703
X1.9	0.869	0.706	0.772	0.870	0.815
X1.10	0.803	0.722	0.691	0.760	0.716
X2.1	0.547	0.753	0.550	0.639	0.538
X2.2	0.523	0.731	0.507	0.611	0.524
X2.3	0.762	0.913	0.686	0.691	0.734
X2.4	0.766	0.915	0.661	0.692	0.735
X2.5	0.745	0.887	0.658	0.710	0.740
X2.6	0.415	0.748	0.331	0.444	0.423
X2.7	0.735	0.863	0.691	0.760	0.791
X2.8	0.720	0.895	0.640	0.670	0.716
X2.9	0.586	0.768	0.583	0.696	0.614
X3.1	0.781	0.592	0.852	0.739	0.731
X3.2	0.735	0.623	0.838	0.740	0.675
X3.3	0.702	0.483	0.821	0.723	0.722
X3.4	0.880	0.702	0.853	0.836	0.806
X3.5	0.834	0.640	0.942	0.756	0.804
X3.6	0.805	0.640	0.926	0.752	0.775
X3.7	0.778	0.580	0.887	0.724	0.782
X3.8	0.836	0.703	0.962	0.831	0.863
X3.9	0.870	0.725	0.941	0.812	0.872
X3.10	0.858	0.739	0.921	0.829	0.900
Y1.1	0.763	0.758	0.735	0.869	0.783
Y1.2	0.840	0.751	0.833	0.914	0.881
Y1.3	0.655	0.679	0.651	0.831	0.711
Y1.4	0.530	0.538	0.522	0.691	0.563
Y1.5	0.571	0.503	0.552	0.704	0.613
Y1.6	0.793	0.693	0.871	0.902	0.827
Y1.7	0.707	0.633	0.658	0.774	0.703
Y1.8	0.817	0.714	0.820	0.891	0.780

Y1.9	0.831	0.698	0.810	0.866	0.821
Y1.10	0.834	0.659	0.818	0.836	0.783
Y1.11	0.594	0.628	0.638	0.777	0.680
Y1.12	0.579	0.510	0.565	0.774	0.583
Y1.13	0.672	0.676	0.639	0.800	0.663
Y2.1	0.803	0.738	0.824	0.846	0.893
Y2.2	0.795	0.701	0.800	0.832	0.912
Y2.3	0.789	0.701	0.760	0.803	0.916
Y2.4	0.708	0.678	0.766	0.808	0.889
Y2.5	0.858	0.716	0.852	0.796	0.939
Y2.6	0.886	0.753	0.857	0.826	0.940
Y2.7	0.852	0.714	0.828	0.806	0.940
Y2.8	0.878	0.768	0.825	0.817	0.903
Y2.9	0.773	0.706	0.796	0.815	0.911
Y2.10	0.875	0.776	0.847	0.817	0.933

Sumber: Data primer yang diolah menggunakan PLS 3.0

Dari olah data *cross loading* pada tabel 4.10, menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya.

### 3. Analisis Inner Model - Goodness Of Fit

#### a. Nilai $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Menurut Ghazali (2014) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun acuannya sebagai berikut:

- 1) Nilai  $R^2 > 0.19$  dikategorikan sebagai lemah
- 2) Nilai  $R^2$  sebesar 0,20 – 0.33 dikategorikan sebagai moderate
- 3) Nilai  $R^2$  sebesar 0.34 – 0.67 dikategorikan sebagai substansial
- 4) Nilai  $R^2 < 0.67$  dikategorikan sebagai kuat

Berdasarkan data yang telah diolah berikut nilai koefisien determinasi dari data lapangan seperti yang disajikan pada tabel 4.11. di bawah ini.

**Tabel 4.11.**  
**Nilai  $R^2$  (Koefisien Determinasi)**

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
<i>Employee engagement</i> (Y1)	0.794	0.791	Kuat
Kinerja Personil (Y2)	0.864	0.861	Kuat

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari Table 4.11. dapat dijelaskan bahwa Nilai Koefisien Determinasi dari *Employee engagement*(Y1) diprediksikan dipengaruhi oleh variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan sebesar 79.4% sedangkan sisanya 20.6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian (yang tidak diteliti dalam penelitian ini). Variabel Kinerja Personil (Y2) diprediksikan dipengaruhi oleh variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan sebesar 86.4% sedangkan sisanya 13.6% dipengaruhi oleh variabel lain (yang tidak diteliti dalam penelitian ini).

### b. Nilai Q<sup>2</sup> (*Predictive Relevance*)

Dalam pengujian Inner model dapat dilakukan dengan menghitung nilai Q<sup>2</sup> (*predictive relevance*). Menurut Ghazali (2014) Nilai Q<sup>2</sup> dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q<sup>2</sup> ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Untuk menghitung Q<sup>2</sup> menggunakan rumus berikut:

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.794^2) (1 - 0.864^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.630) (1 - 0.746)$$

$$Q^2 = 1 - (0.37) (0.254)$$

$$Q^2 = 1 - 0.093$$

$$Q^2 = 0.907$$

Nilai Q<sup>2</sup> lebih besar dari 0 (nol) atau mendekati 1 (satu) menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau model nilai relevan.

### c. Goodness of Fit (GoF)

Dalam uji kesesuaian pada aplikasi SmartPLS terdapat ukuran kesesuaian seperti SRMR, *Exact fit criteria d\_ ULS* dan *d\_ G*, NFI, Chi<sup>2</sup> dan RMS\_Theta. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) didefinisikan sebagai perbandingan antara korelasi yang diamati dan model matriks korelasi tersirat. Untuk kriteria nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) adalah < 0.10 atau 0.8 dianggap cocok, SRMR ini digunakan untuk menghindari model

mispesifikasi. Sedangkan pada Nilai  $\chi^2$  untuk menguji kecocokan dan uji kesesuaian dengan nilai signifikansi sebesar  $p \geq 0.05$ .

Usulan dari literatur SEM terkait dengan ukuran fit adalah *indeks fit normed*, yang menghitung nilai  $\chi^2$  dari model yang diusulkan dan membandingkan dengan patokan yang berarti. NFI menggunakan nilai  $\chi^2$  dari model nol, sebagai tolok ukur. NFI kemudian didefinisikan sebagai 1 dikurangi nilai  $\chi^2$  dari model yang diusulkan dibagi dengan nilai-nilai  $\chi^2$  dari model nol. Akibatnya, hasil NFI dalam nilai antara 0 dan 1. Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik bugar. Nilai NFI di atas 0,9 biasanya menunjukkan kecocokan yang dapat diterima.

**Tabel 4.12.**  
**Model Fit**

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>SRMR</b>	0.115	0.115
<b>d_ULS</b>	21.897	21.897
<b>Chi-Square</b>	66,710.287	66,710.287
<b>NFI</b>	0.129	0.129

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 4.12. dapat dilihat bahwa nilai SRMR sebesar 0.115 sedangkan kriteria SRMR < 0.10 atau 0.8, Nilai  $\chi^2$  sebesar 66,710.287 dan Nilai NFI 0.129 dapat dikatakan semakin mendekati 1, maka model dalam penelitian ini dapat dikatakan sudah sesuai memenuhi kriteria *Goodness of Fit* atau model dapat dikatakan FIT.

#### 4. Uji Hipotesis

**Tabel 4.13.**  
*Path Coefisien Inner Model*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1_(Budaya Organisasi) -> Y1_(Employee engagement)	0.277	0.283	0.142	1.953	0.051
X1_(Budaya Organisasi) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.268	0.258	0.128	2.093	0.037
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y1_(Employee engagement)	0.281	0.287	0.072	3.897	0.000
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.130	0.129	0.081	1.613	0.107
X3_(Kedisiplinan) -> Y1_(Employee engagement)	0.414	0.402	0.124	3.325	0.001
X3_(Kedisiplinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.301	0.314	0.143	2.097	0.037
Y1_(Employee engagement) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.291	0.289	0.123	2.372	0.018

Sumber: Hasil Olah Data Primer dengan Program PLS

Berdasarkan hasil analisis pengaruh secara langsung antar variabel menggunakan program PLS versi 3.0, dapat dijelaskan hasilnya sebagai berikut:

**a. Uji Hipotesis 1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement***

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap *Employee engagement*(Y1) sebesar = 0.277. Artinya, apabila nilai budaya organisasi bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai *employee engagement* sebesar

0.277 satuan. Adapun nilai T-statistik sebesar  $1.953 < 1.96$  dan nilai P value sebesar  $0.051 > 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap *Employee engagement*(Y1) positif namun tidak signifikan.

**b. Uji Hipotesis 2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil**

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Personil (Y2) sebesar = 0.268. Artinya, apabila nilai budaya organisasi bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi kinerja personil sebesar 0.268 satuan. Adapun nilai T-statistik sebesar  $2.093 > 1.96$  dan nilai P value sebesar  $0.037 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif dan terbukti signifikan.

**c. Uji Hipotesis 3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement***

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap *Employee engagement* (Y1) sebesar = 0.281. Artinya, apabila nilai gaya kepemimpinan bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi *employee engagement* sebesar 0.281 satuan. Adapun nilai T-statistik sebesar  $3.897 > 1.96$  dan nilai P value sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap *Employee engagement* (Y1) positif dan terbukti signifikan.



**d. Uji Hipotesis 4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil**

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Personil (Y2) sebesar = 0.130. Artinya, apabila nilai gaya kepemimpinan bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi kinerja personil sebesar 0.130 satuan. Adapun nilai T-statistik sebesar  $1.613 < 1.96$  dan nilai P value sebesar  $0.107 > 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif namun tidak signifikan.

**e. Uji Hipotesis 5: Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement***

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Kedisiplinan (X3) terhadap *Employee engagement* (Y1) sebesar = 0.414. Artinya, apabila nilai kedisiplinan bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi *employee engagement* sebesar 0.414 satuan. Adapun nilai T-statistik sebesar  $3.325 > 1.96$  dan nilai P value sebesar  $0.001 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung Kedisiplinan (X3) terhadap *Employee engagement* (Y1) positif dan terbukti signifikan.

**f. Uji Hipotesis 6: Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil**

Besarnya koefisien parameter untuk variabel Kedisiplinan (X3) terhadap Kinerja Personil (Y2) sebesar = 0.301. Artinya, apabila nilai kedisiplinan bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi kinerja

personil sebesar 0.301 satuan. Adapun nilai T-statistik sebesar  $2.097 > 1.96$  dan nilai P value sebesar  $0.037 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung Kedisiplinan (X3) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif dan terbukti signifikan.

**g. Uji Hipotesis 7: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil**

Besarnya koefisien parameter untuk variabel *Employee engagement* (Y1) terhadap Kinerja Personil (Y2) sebesar = 0.291. Artinya, apabila nilai *Employee engagement* bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi kinerja personil sebesar 0.291 satuan. Adapun nilai T-statistik sebesar  $2.372 > 1.96$  dan nilai P value sebesar  $0.018 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung *Employee engagement* (Y1) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif dan terbukti signifikan.

**5. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect) Menggunakan PLS**

**Tabel 4.14**  
**Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**  
**Antar Variabel dengan Metode PLS**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1_ (Budaya Organisasi) -> Y1_ ( <i>Employee engagement</i> ) -> Y2_ (Kinerja Personil)	0.081	0.077	0.050	1.611	0.108
X2_ (Gaya Kepemimpinan) -> Y1_ ( <i>Employee engagement</i> ) -> Y2_ (Kinerja Personil)	0.082	0.087	0.050	1.643	0.101
X3_ (Kedisiplinan) -> Y1_ ( <i>Employee engagement</i> ) -> Y2_ (Kinerja Personil)	0.120	0.117	0.066	1.828	0.068

Sumber: Data Primer yang diolah

**a. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Personil (Y2) Melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai Mediator atau Perantara**

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 4.14 menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement*(Y1) sebagai mediator atau perantara diperoleh nilai  $r = 0.081$ ,  $t_{hitung} = 1.611$ , dan  $P\ value = 0.108$ . Dengan demikian dapat dikatakan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) variabel budaya organisasi terhadap kinerja personil melalui *Employee engagement* tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (untuk  $n=165$ ,  $\alpha=0.05$ , diperoleh  $t_{tabel} = 1.96$ ). Begitu pula halnya dengan perolehan nilai  $P\ value = 0.108 > 0.05$ . Namun demikian, variabel *employee engagement* sebagai variabel perantara berkontribusi sebesar 0.081.

**b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja Personil (Y2) Melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai Mediator atau Perantara**

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 4.14 menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai mediator atau perantara diperoleh nilai  $r = 0.082$ ,  $t_{hitung} = 1.643$ , dan  $P\ value = 0.101$ . Dengan demikian dapat dikatakan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) variable

gaya kepemimpinan terhadap kinerja personil melalui *Employee engagement* tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (untuk  $n=165$ ,  $\alpha=0.05$ , diperoleh  $t_{tabel}= 1.96$ ). Begitu pula halnya dengan perolehan nilai  $P \text{ value} = 0.101 > \alpha = 0.05$ . Namun demikian, variabel *employee engagement* variabel perantara berkontribusi sebesar 0.082.

**c. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Kedisiplinan (X3) Terhadap Kinerja Personil (Y2) Melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai Mediator atau Perantara**

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 4.14 menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Kedisiplinan (X3) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai mediator atau perantara diperoleh nilai  $r = 0.120$ ,  $t_{hitung} = 1.828$ , dan  $P \text{ value} = 0.068$ . Dengan demikian dapat dikatakan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) variabel kedisiplinan terhadap kinerja personil melalui *Employee engagement* tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (untuk  $n=165$ ,  $\alpha=0.05$ , diperoleh  $t_{tabel}= 1.96$ ). Begitu pula halnya dengan perolehan nilai  $P \text{ value} = 0.068 > \alpha = 0.05$ . Namun demikian, variabel *employee engagement* sebagai variabel perantara berkontribusi sebesar 0.120.

## C. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

### 1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X1) Terhadap *Employee engagement* (Y1)

Hasil analisis menggunakan metode PLS diketahui bahwa pengaruh langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap *Employee engagement* (Y1) berpengaruh positif diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.277, namun tidak signifikan. Artinya, apabila budaya organisasi meningkat atau bertambah sebesar 1 satuan akan mempengaruhi penambahan nilai *employee engagement* sebesar 0.277 satuan. Hasil uji hipotesis diketahui nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ . Di mana  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $n = 165$ , diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil nilai Pvalue sebesar  $0.051 > 0,05$ . Namun demikian, dari hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya yang berfungsi sebagai identitas suatu organisasi, mempermudah timbulnya komitmen serta memantapkan dan mempersatukan organisasi dalam membentuk sikap individu dan perilaku karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan atau berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan dalam penelitian Firidinata (2017) diketahui gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap *Employee engagement* (sebagai variabel intervening).

Penelitian Leung dan Wijaya (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee enagegement*. Kondisi budaya yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya.

## **2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Personil (Y2)**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode PLS diketahui pengaruh langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.268, dan terbukti signifikan. Hal ini dibuktikan dari hasil uji hipotesis diperoleh  $t_{hitung} = 2.093 > t_{tabel}$ . Di mana  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $n = 165$ , diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96. Selain itu, dapat dilihat juga pada perolehan hasil Pvalue sebesar  $0,037 < 0,05$ .

Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi sangat berkontribusi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Budaya organisasi yang dianut di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta mengacu pada peraturan yang berlaku sehingga kinerja personil lebih terarah sesuai dengan visi dan misi Sepolwan.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian Mariam (2009) diketahui budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai signifikan dan

positif. Hasil penelitian Muzainah (2010), diketahui penyelidikan pada budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya hierarkis adalah budaya yang dominan di departemen.

### 3. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap *Employee engagement* (Y1)

Hasil analisis menggunakan metode PLS diketahui bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap *Employee Engagemen* (Y1) dapat dikatakan positif dan terbukti signifikan, diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.281. Diperoleh  $t_{hitung} = 3.897 > t_{tabel}$ . Di mana  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $n = 165$ , diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, dan Pvalue sebesar  $0.000 < 0,05$ .

Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang positif terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Gaya kepemimpinan, yaitu: 1) berorientasi tugas (*task oriented*), dan 2) berorientasi bawahan atau karyawan (*employee oriented*). Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan, yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif, dan tepat waktu. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih memerhatikan hubungan yang baik dengan bawahannya, lebih memotivasi karyawannya ketimbang mengawasi dengan ketat, dan yang lebih penting lagi adalah lebih merasakan perasaan bawahannya. Pemimpin yang menggunakan gaya

hubungan baik dengan bawahannya (hubungan manusiawi) ini bersemboyan, “jangan menjadi pemimpin yang merasa pintar, tetapi jadilah pemimpin yang pintar merasakan”.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Firidinata (2017), diketahui gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement* (sebagai variabel intervening).

#### 4. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja Personil (Y2)

Hasil analisis menggunakan metode PLS pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Personil (Y2) dapat dikatakan positif namun tidak signifikan diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.130. Diperoleh  $t_{hitung} = 1.613 < t_{tabel}$ . Di mana  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $n = 165$ , diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, dan  $Pvalue 0.107 > 0,05$ . Meskipun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, namun gaya kepemimpinan memiliki kontribusi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta, terlihat dari hasil korelasi yang positif.

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga



mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Mariam (2009) diketahui gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai signifikan dan positif. Hasil penelitian berbeda dengan penelitian Zehir (2012) diketahui gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 5. Pengaruh Langsung Kedisiplinan (X3) Terhadap *Employee engagement* (Y1)

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode PLS diketahui pengaruh langsung Kedisiplinan (X3) terhadap *Employee engagement* (Y1) dapat dikatakan positif dan terbukti signifikan. Diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.414, dan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3.325 > t_{tabel}$ . Di mana  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $n = 165$ , diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, dan  $Pvalue = 0.001 < 0,05$ .

Hasil penelitian membuktikan bahwa kedisiplinan memiliki kontribusi positif terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Kedisiplinan adalah suatu sikap, perbuatan untuk selalu mentaati tata tertib. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nugroho, dkk (2018), diketahui berdasarkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien regresi signifikan (signifikan model) yang artinya secara bersama-sama variabel bebas yaitu Kualitas Kehidupan Kerja (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu *Employee engagement* (Y).

#### 6. Pengaruh Langsung Kedisiplinan (X3) Terhadap Kinerja Personil (Y2)

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode PLS diketahui bahwa pengaruh langsung Kedisiplinan (X3) terhadap Kinerja Personil (Y2) dapat dikatakan positif dan terbukti signifikan. Diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.301, dan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2.097 > t_{tabel}$ . Di mana  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $n = 165$ , diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, dan hasil Pvalue sebesar  $0.037 < 0,05$ .

Hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain memuat kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan

datang. Dalam Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah ini. Peraturan Pemerintah tersebut memuat tentang kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Santoso (2017), tidak ada pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

#### **7. Pengaruh Langsung *Employee engagement*(Y1) Terhadap Kinerja Personil (Y2)**

Hasil analisis menggunakan metode PLS, diketahui pengaruh *Employee engagement* (Y1) terhadap Kinerja Personil (Y2) dapat dikatakan positif dan terbukti signifikan. Diperoleh nilai korelasi ( $r$ ) = 0.291, dan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2.372 > t_{tabel}$ . Di mana  $t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $n = 165$ , diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, dan Pvalue sebesar  $0.018 < 0,05$ .

Hal ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* mampu berkontribusi positif terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Kinerja merupakan hasil baik secara kualitas dan

kuantitas yang bisa dicapai oleh karyawan dalam bekerja. Sehingga hasil atau tingkat keberhasilan karyawan dalam bekerja bisa berbeda-beda tergantung tingkat kemampuannya.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Santoso (2017) diketahui *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan pula dengan penelitian Firidinata (2017) diketahui *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

*Employee engagement* merupakan sesuatu yang dilakukan seorang karyawan melebihi apa yang diharapkan perusahaan, dimana karyawan bersedia untuk bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan perusahaan. *Employee engagement* adalah kontribusi lebih karyawan terhadap perusahaannya. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja personil. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Haerani (2012) dan Dajani (2015), Susanto (2017) bahwa *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja.

## 8. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

### a. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Personil (Y2) Melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai Mediator atau Perantara

Berdasarkan hasil analisis jalur menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai mediator atau perantara diperoleh nilai  $r = 0.081$ ,  $t_{hitung} =$

1.611, dan P value = 0.108. Dengan demikian dapat dikatakan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) variabel budaya organisasi terhadap kinerja personil melalui *Employee engagement* tidak signifikan. Hal ini dapat dibuktikan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (untuk  $n=165$ ,  $\alpha=0.05$ , diperoleh  $t_{tabel}= 1.96$ ). Begitu pula halnya dengan perolehan nilai P value =  $0.108 > 0.05$ . Namun demikian, variabel *employee engagement* sebagai variabel perantara berkontribusi sebesar 0.081.

Diketahui secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Oleh sebab itu, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai mediator atau perantara dapat dikatakan positif tidak signifikan. Dapat disimpulkan apabila budaya organisasi meningkat, *Employee engagement* tidak mengalami peningkatan yang berarti namun kinerja personil mengalami peningkatan yang berarti.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Prayudha (2018), diketahui terdapat pengaruh dari *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dari *Employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh secara langsung dari *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan lebih

besar daripada pengaruh tidak langsung dari *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

**b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja Personil (Y2) Melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai Mediator atau Perantara**

Berdasarkan hasil analisis jalur menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai mediator atau perantara dapat dikatakan positif tidak signifikan, diperoleh nilai  $r = 0.082$ ,  $t_{hitung} = 1.643$ , dan  $P\text{ value} = 0.101$ . Namun demikian, variabel *employee engagement* sebagai variabel perantara berkontribusi sebesar 0.082.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* positif dan signifikan. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja personil positif tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai mediator atau perantara dapat dikatakan positif tidak signifikan. Oleh sebab itu, maka dapat disimpulkan apabila gaya kepemimpinan baik, maka *Employee engagement* akan semakin baik,

namun peningkatan gaya kepemimpinan tidak diikuti dengan peningkatan kinerja personil yang berarti.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian penelitian Kusumawati (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja, gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja.

**c. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Kedisiplinan (X3) Terhadap Kinerja Personil (Y2) Melalui *Employee engagement* (Y1) sebagai Mediator atau Perantara**

Hasil analisis jalur menggunakan metode PLS diketahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Kedisiplinan (X3) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee engagement*(Y1) sebagai mediator atau perantara dapat dikatakan positif tidak signifikan, diperoleh nilai  $r = 0.120$ ,  $t_{hitung} = 1.828$ , dan  $P \text{ value} = 0.068$ . Hal ini dapat dibuktikan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (untuk  $n=165$ ,  $\alpha=0.05$ , diperoleh  $t_{tabel}= 1.96$ ). Begitu pula halnya dengan perolehan nilai  $P \text{ value} = 0.068 > \alpha = 0.05$ . Namun demikian, variabel *employee engagement* sebagai variabel perantara berkontribusi sebesar 0.120.

Pengaruh langsung kedisiplinan terhadap *employee engagement* dan pengaruh langsung kedisiplinan terhadap kinerja personil positif dan signifikan. Namun, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Kedisiplinan (X3) terhadap Kinerja Personil (Y2) melalui *Employee*

*engagement* (Y1) sebagai mediator atau perantara dapat dikatakan positif tidak signifikan. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kedisiplinan tidak selalu diikuti dengan peningkatan *Employee engagement* dan kinerja personal.

Kedisiplinan merupakan kesediaan seorang karyawan untuk memenuhi segala peraturan yang ada dalam perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kedisiplinan juga merupakan bentuk pengendalian diri agar karyawan tidak melanggar peraturan. Pada penelitian ini kedisiplinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arianto (2013) dan Sadiyo (2014) bahwa kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kedisiplinan tidak menjadi jaminan seorang karyawan memberi hasil kerja yang lebih baik.





## BAB V.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan guna menjawab tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap *Employee engagement* (Y1) positif namun tidak signifikan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta meskipun peningkatannya tidak selalu signifikan.
2. Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi sangat berkontribusi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Apabila, budaya organisasi yang dianut di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta berjalan dengan baik, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja personil.
3. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap *Employee Engagemen* (Y1) positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang penting dan berarti terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Artinya, apabila gaya kepemimpinan berjalan dengan baik dan sesuai harapan pegawai, maka *employee engagement* akan semakin meningkat.

4. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Personil (Y2) dapat positif namun tidak signifikan. Meskipun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, namun gaya kepemimpinan memiliki kontribusi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta, dengan kata lain gaya kepemimpinan yang baik tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja personil.
5. Pengaruh langsung Kedisiplinan (X3) terhadap *Employee engagement* (Y1) positif dan signifikan. Oleh sebab itu, maka dapat dikatakan bahwa kedisiplinan memiliki kontribusi positif terhadap *employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Artinya, apabila kedisiplinan baik dan meningkat maka akan diikuti peningkatan *Employee engagement*.
6. Pengaruh langsung Kedisiplinan (X3) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan memiliki kontribusi yang positif terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Dengan kata lain, peningkatan kedisiplinan selalu diikuti peningkatan kinerja personil.
7. Pengaruh *Employee engagement* (Y1) terhadap Kinerja Personil (Y2) positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* berkontribusi terhadap kinerja personil di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta. Artinya, apabila *employee engagement* berjalan dengan baik, maka kinerja personil akan semakin meningkat.
8. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja personil melalui variabel intervening *Employee engagement* di Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan) Jakarta

diketahui positif namun tidak signifikan. Variabel mediasi *Employee engagement* memiliki kontribusi terhadap kinerja personil, meskipun kontribusinya sangat kecil. Dengan kata lain, variabel *employee engagement* sangat penting untuk ditingkatkan guna peningkatan kinerja personil yang lebih baik dan optimal ke depannya.

## B. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 165 orang, mengingat ruang lingkup obyek penelitiannya yang sempit di Sekolah Polisi Wanita Jakarta Selatan.
2. Penelitian ini hanya dilakukan sekali untuk memenuhi pelaksanaan tugas karya ilmiah (Tesis) tidak dilakukan secara berskala atau berkesinambungan dengan variabel dan indikator yang lebih banyak dan lebih luas lagi.
3. Pengisian kuesioner tidak didampingi penulis sehingga dikhawatirkan pernyataan responden ada yang kurang obyektif.

## C. Saran

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi skor terendah berkaitan personil merasa eksistensinya dibatasi. Oleh sebab itu, pimpinan diharapkan mampu memberikan kebebasan bagi personil untuk mengemukakan pendapatnya.

2. Variabel gaya kepemimpinan skor terendah pimpinan belum memberikan delegasi wewenangnya kepada personil. Diharapkan pimpinan melibatkan personil atau memberikan kebebasan bagi personil untuk berpartisipasi mengambil keputusan.
3. Variabel kedisiplinan skor terendah personil belum mampu menjaga kredibilitas instansi, dan mempersiapkan bahan dan alat yang diperlukan guna menunjang penyelesaian pekerjaan sebelum bekerja. Oleh sebab itu, diharapkan personil mampu bekerja lebih terencana mempersiapkan bahan dan alat kerja serta menjunjung tinggi norma yang ada di lingkungan Sekolah Polisi Wanita Jakarta .
4. Variabel *Employee Engagement* skor terendah personil sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Personil diharapkan mampu bertanggungjawab penuh dalam penyelesaian tugas.
5. Variabel kinerja skor terendah personil belum mampu bekerja dengan cepat. Sebaiknya pimpinan mengawasi kinerja personil terutama berkaitan dengan kecepatan dalam penyelesaian tugas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhinda Prilly Iridinata, 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening, (Studi pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang)*, Jurnal.
- Anoraga, Pandji, 2010. *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ardana, Komang, dkk, 2009. *Perilaku Keorganisasian*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. 2004. *Using the Job Demand-Resources Model to Predict Burnout and Performance*. *Journal of Human Resource Management*. 43(1).83-104.
- Catherine Ruleejanto, Nurdin Brasit, Otto R. Payangan, Cepi Pahlevi. 2015. *Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia*. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume III, Issue XI, Pg; 14-24.
- Fahmi, Irham, 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guntur Aryo Tejo, dan Machasin, *Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau*, Vol. VII No. 3 September 2015. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau.
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Harwiki. 2013. *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia*. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X. Volume 8. No. 5. Pg. 50-58.
- Ilham Khaliq, dan Marnis, 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu, Program Pascasarjana Universitas Riau, Pekanbaru*, Vol VII No 1 Januari 2015 *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*.

- Janissa, 2018. *Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan Pelatihan Neuro Associative Conditionung (NAC) terhadap komitmen efektif dengan Budaya Kerja sebagai Pemediasi (Studi pada pegawai negeri Polri di Lemdiklat Polri)*, TAPM. Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta.
- Juanti, 2017. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur*, Tesis. Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Komariah, AAn. 2014. *Visionary Leadership*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.
- Lianasari, Paulus Wardoyo, Djoko Santoso, 2017. *Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan CV. Karya Manunggal Semarang*, Volume 11, No.2, Desember 2017, Pascasarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Semarang.
- Macey, W., Schneide, B., Barbera, K., & Young, S. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell, United States.
- Macey, W.H. & Schneider, B. 2008. *The Meaning of Employee Engagement*. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mansor, Muzainah and Mahamad Tayib. 2010. *An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia*. *Journal of Business and Social Science*, 1(1): h:81-95.
- Markos, S., & Sridevi, M. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*, vol.5 (no.12).
- Mozammel & Haan. 2016. *Transformational Leadership and Employee Engagement the Banking Sector in Bangladesh*. *The Journal of Developing Areas*. Volume 50 No. 6. Pg. 45-56.
- Nanang, Fattah, 2014. *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

- Nitisemito, Alex S., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sasmito Bross, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Profil Sekolah Polisi Wanita [https://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah\\_Polisi\\_Wanita](https://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah_Polisi_Wanita) (diakses Juli 2018)
- Rani Mariam, 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. TESIS. Pasca Sarjana Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rivai, Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P, dan Coulter, Mary, 2015. *Manajemen*. Terjemahan T. Hermaya. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Ruky, Achmad S. 2011. *Sistem Manajemen Kinerja*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Saks, A. M. 2006. *Antecedents and Consequences Of Employee Engagement*. Journal of Managerial Psychology, vol.21(no.7).
- Schaufeli, W. 2012. *The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample, Confirmatory Factor Analytic Approach*. Journal of Happiness Studies , 3, 71-92.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edi, 2010. *Budaya Organisasi*, Kencana, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2008. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- UU No. 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP).
- Undang-undang Nomor 02 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia
- Usman, Husaini, 2009. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.

Wahjono, Imam, Sentot, 2010. *Perilaku Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta.

Wursanto, IG., 2009. *Manajemen Kepegawaian*. Kenisiusus, Yogyakarta.

Zehir & Akyuz. 2012. *A Test of the Mediating Role of Fairness Perceptions in the Relation between Servant Leadership Behavior and Job Performance*. British Journal of Arts and Social Sciences ISSN: 2046-9578, Vol.10 No.I. Pg. 1-16.







**KARAKTERISTIK RESPONDEN****Isilah Sesuai Biodata Anda**

No	Identitas Responden	Jawaban	
1	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> Wanita
2	Usia	<input type="checkbox"/> 21 – 30 tahun <input type="checkbox"/> 30 – 40 tahun <input type="checkbox"/> 41 – 50 tahun <input type="checkbox"/> > 51 tahun	
3	Status	<input type="checkbox"/> Menikah	<input type="checkbox"/> Belum menikah
4	Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMU <input type="checkbox"/> DIPLOMA <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2 & S3	
5	Masa Kerja	<input type="checkbox"/> 1 – 5 tahun <input type="checkbox"/> 6 – 10 tahun <input type="checkbox"/> > 10 tahun	

**Petunjuk :**

1. Berilah tanda silang (X) pada kolom pertanyaan tertutup sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu.
2. Sebelum menjawab, mohon bacalah pertanyaan yang ada dengan teliti.

**Keterangan:**

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 N = Netral  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

**A. Budaya Organisasi (X1)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
	<b>Inovasi dan Pengambilan Resiko</b>					
1	Saya terdorong bekerja secara inovatif					
2	Saya berani mengambil resiko dalam bekerja					
	<b>Perhatian Ke Hal Yang Rinci/Detail</b>					
3	Saya cermat dalam bekerja					
4	Saya mampu menganalisis dan merinci secara detail pekerjaan saya					
	<b>Orientasi Hasil</b>					
5	Saya fokus bekerja pada pencapaian hasil sesuai arahan pimpinan					
	<b>Orientasi Orang</b>					
6	Saya mampu bekerja secara terencana guna pencapaian hasil kerja yang maksimal					
	<b>Orientasi Tim</b>					
7	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja					
8	Saya dan tim mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan					
	<b>Keagresifan</b>					
9	Saya mampu bekerja dengan agresif dan kompetitif					
	<b>Kemantapan/Stabilitas</b>					
10	Instansi mengakui status dan eksistensi saya					

**B. Gaya Kepemimpinan (X2)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
	<b>Gaya Otokratis</b>					
1	Pimpinan memusatkan wewenangnya					
2	Pimpinan mendiktekan metode kerja					
3	Pimpinan membuat keputusan sepihak					
4	Pimpinan membatasi partisipasi pegawai					
	<b>Gaya Demokratis</b>					
5	Pimpinan cenderung melibatkan pegawai					
6	Pimpinan mendelegasikan wewenangnya kepada pegawai					
7	Pimpinan mendorong partisipasi pegawai dalam memutuskan metode dan sasaran kerja yang digunakan					
8	Pimpinan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai					
	<b>Gaya Laissez-Faire</b>					
9	Pimpinan umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh bagi pegawai untuk membuat keputusan					
10	Pimpinan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam penyelesaian suatu pekerjaan					

### C. Kedisiplinan (X3)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
	<b>Kesadaran Mentaati Semua Aturan</b>					
1	Saya bekerja sesuai norma yang ada dan berlaku pada instansi tempat saya bekerja					
2	Saya mampu menjaga kredibilitas instansi					
3	Saya disiplin waktu dalam bekerja dan tidak pernah telat datang ke kantor					
4	Saya selalu mempersiapkan bahan dan alat yang diperlukan guna menunjang penyelesaian pekerjaan sebelum bekerja					
5	Saya bersikap ramah dan sopan santun dalam bekerja					
	<b>Bertanggungjawab Atas Tugas</b>					
6	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh					
7	Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab saya dengan baik					
8	Saya mampu bekerja mengikuti prosedur keselamatan kerja yang ada guna menciptakan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja					
9	Saya selalu siap menerima tugas dari pimpinan					
10	Saya tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					

**D. Employee Engagement (Y1)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
	<b>Kesungguhan (<i>Vigor</i>)</b>					
1	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi					
2	Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan kuat					
3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa seperti akan bekerja					
4	Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama pada suatu waktu					
5	Di pekerjaan saya, saya sangat ulet, secara mental					
6	Dalam pekerjaan saya, saya selalu menjaga, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik					
	<b>Dedikasi (<i>Dedication</i>)</b>					
7	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan					
8	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
9	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
11	Bagi saya, pekerjaan saya menantang					
	<b>Penghayatan (<i>Absorbtion</i>)</b>					
12	Waktu berlalu ketika saya sedang bekerja					
13	Ketika saya sedang bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya					
14	Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens					
15	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya					
16	Saya terbawa ketika saya sedang bekerja					
17	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya					

### E. Kinerja Personil (Y2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
	<b>Kuantitas</b>					
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimum					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan					
	<b>Kualitas</b>					
4	Hasil kerja saya bermutu dan berkualitas					
5	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar prosedur yang ada					
6	Hasil kerja saya dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan					
	<b>Waktu</b>					
7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
8	Saya tidak menunda-nundan penyelesaian pekerjaan saya					
9	Saya mampu bekerja dengan cepat					
10	Saya tidak bersantai-santai dan fokus dalam bekerja					



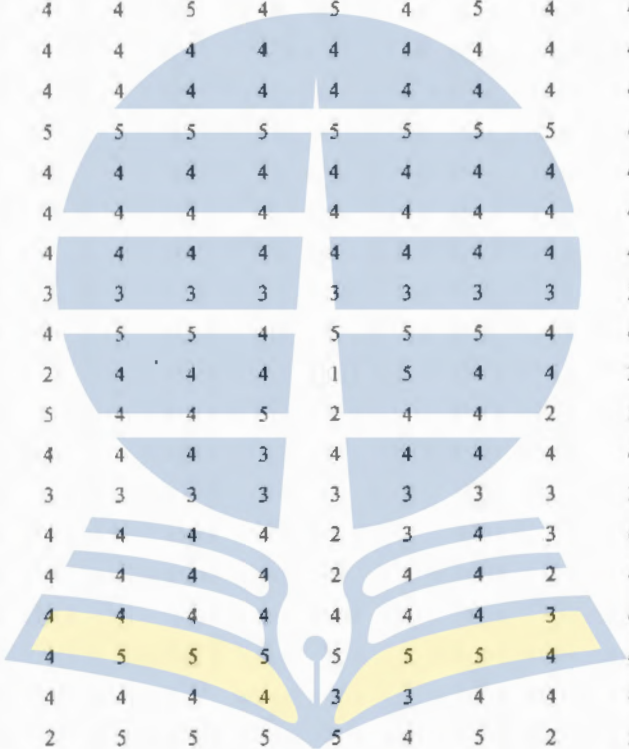
## Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	4	4	1	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	2	2	4	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	5	4	5	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5









4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	4	4	1	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
4	4	2	2	4	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	5	4	5	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5







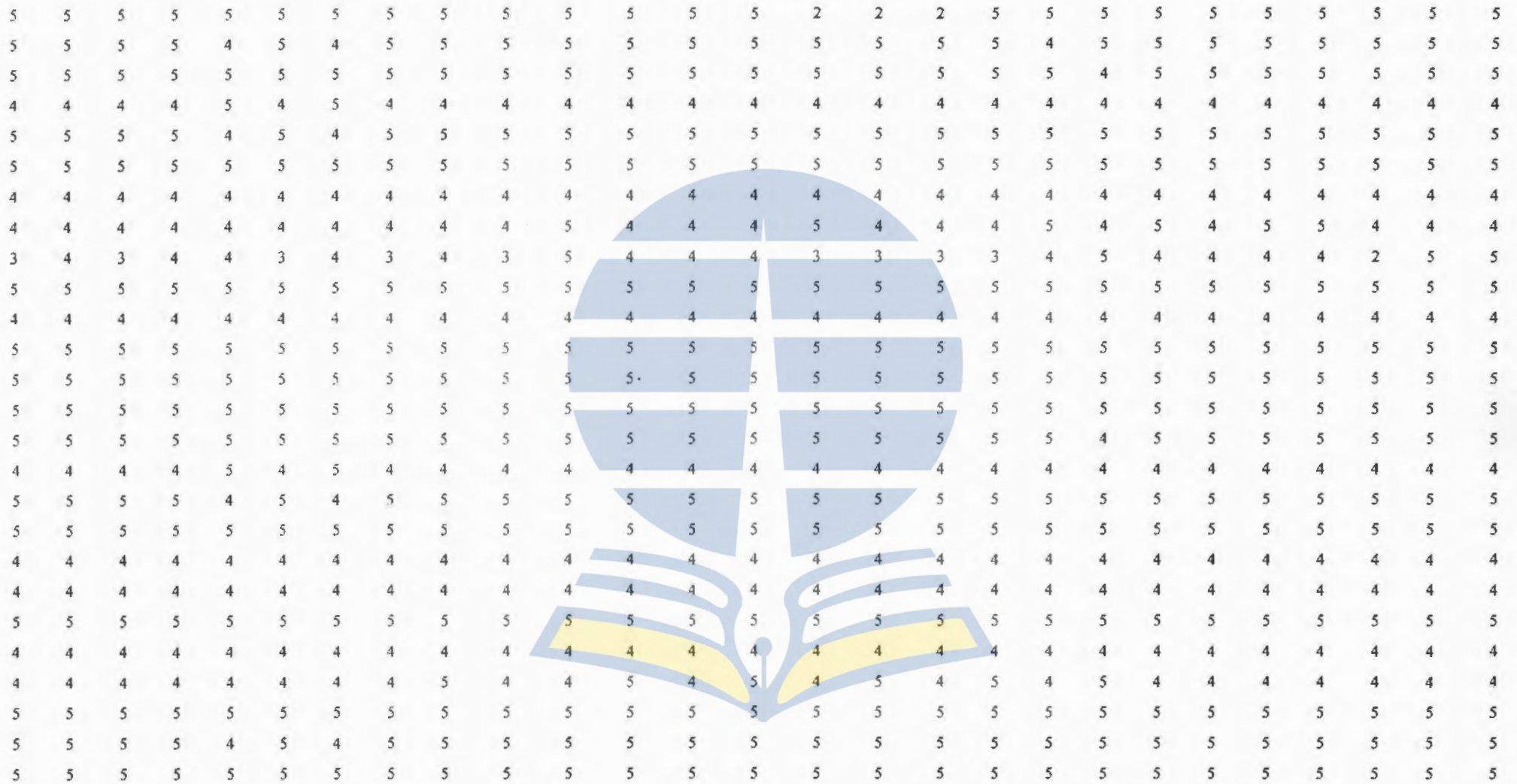
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	2	2	2	3	4	4	4	5	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	1	4	2	4	1	4	3	2	4	5	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	
4	4	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4







### Lampiran 3 Deskriptif Statistik

DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004  
VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX SEMEAN.

### Descriptives Budaya Organisasi (X1)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Saya terdorong bekerja secara inovatif	165	3	5	4.47	.040	.513
Saya berani mengambil resiko dalam bekerja	165	1	5	4.33	.059	.760
Saya cermat dalam bekerja	165	2	5	4.39	.050	.640
Saya mampu menganalisis dan merinci secara detail pekerjaan saya	165	2	5	4.32	.051	.652
Saya fokus bekerja pada pencapaian hasil sesuai arahan pimpinan	165	3	5	4.40	.040	.516
Saya mampu bekerja secara terencana guna pencapaian hasil kerja yang maksimal	165	2	5	4.47	.046	.590
Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja	165	2	5	4.39	.048	.611
Saya dan tim mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan	165	3	5	4.42	.040	.520
Saya mampu bekerja dengan agresif dan kompetitif	165	3	5	4.26	.052	.662
Instansi mengakui status dan eksistensi saya	165	1	5	4.22	.059	.760
Valid N (listwise)	165					

### Frequency Table

Saya terdorong bekerja secara inovatif

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	1	.6	.6	.6
Setuju	85	51.5	51.5	52.1
Sangat Setuju	79	47.9	47.9	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Saya berani mengambil resiko dalam bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
Netral	11	6.7	6.7	8.5
Setuju	76	46.1	46.1	54.5
Sangat Setuju	75	45.5	45.5	100.0
Total	165	100.0	100.0	

**Saya cermat dalam bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Netral	5	3.0	3.0	4.8
	Setuju	82	49.7	49.7	54.5
	Sangat Setuju	75	45.5	45.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya mampu menganalisis dan merinci secara detail pekerjaan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Netral	8	4.8	4.8	6.7
	Setuju	88	53.3	53.3	60.0
	Sangat Setuju	66	40.0	40.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya fokus bekerja pada pencapaian hasil sesuai arahan pimpinan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	1.2	1.2	1.2
	Setuju	95	57.6	57.6	58.8
	Sangat Setuju	68	41.2	41.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya mampu bekerja secara terencana guna pencapaian hasil kerja yang maksimal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	5	3.0	3.0	3.6
	Setuju	74	44.8	44.8	48.5
	Sangat Setuju	85	51.5	51.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Netral	2	1.2	1.2	3.0
	Setuju	88	53.3	53.3	56.4
	Sangat Setuju	72	43.6	43.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya dan tim mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	1.2	1.2	1.2
	Setuju	91	55.2	55.2	56.4
	Sangat Setuju	72	43.6	43.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya mampu bekerja dengan agresif dan kompetitif**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	20	12.1	12.1	12.1
	Setuju	82	49.7	49.7	61.8
	Sangat Setuju	63	38.2	38.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Instansi mengakui status dan eksistensi saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Netral	15	9.1	9.1	10.9
	Setuju	86	52.1	52.1	63.0
	Sangat Setuju	61	37.0	37.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014  
VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX SEMEAN.

**Descriptives Gaya Kepemimpinan (X2)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Pimpinan memusatkan wewenangnya	165	2	5	4.13	.065	.838
Pimpinan mendiktekan metode kerja	165	2	5	4.14	.063	.811
Pimpinan membuat keputusan sepihak	165	2	5	4.30	.047	.607
Pimpinan membatasi partisipasi pegawai	165	3	5	4.32	.045	.584
Pimpinan cenderung melibatkan pegawai	165	3	5	4.28	.048	.623
Pimpinan mendelegasikan wewenangnya kepada pegawai	165	1	5	3.99	.083	1.058
Pimpinan mendorong partisipasi pegawai dalam memutuskan metode dan sasaran kerja yang digunakan	165	2	5	4.22	.055	.710
Pimpinan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai	165	2	5	4.33	.047	.607
Pimpinan umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh bagi pegawai untuk membuat keputusan	165	2	5	3.99	.068	.876
Pimpinan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam penyelesaian suatu pekerjaan	165	2	5	4.05	.066	.847
Valid N (listwise)	165					



## Frequency Table

Pimpinan memusatkan wewenangnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	7.3	7.3	7.3
	Netral	12	7.3	7.3	14.5
	Setuju	83	50.3	50.3	64.8
	Sangat Setuju	58	35.2	35.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Pimpinan mendiktekan metode kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	11	6.7	6.7	6.7
	Netral	11	6.7	6.7	13.3
	Setuju	87	52.7	52.7	66.1
	Sangat Setuju	56	33.9	33.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Pimpinan membuat keputusan sepihak

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	10	6.1	6.1	6.7
	Setuju	93	56.4	56.4	63.0
	Sangat Setuju	61	37.0	37.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Pimpinan membatasi partisipasi pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	10	6.1	6.1	6.1
	Setuju	92	55.8	55.8	61.8
	Sangat Setuju	63	38.2	38.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Pimpinan cenderung melibatkan pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	15	9.1	9.1	9.1
	Setuju	88	53.3	53.3	62.4
	Sangat Setuju	62	37.6	37.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Pimpinan mendelegasikan wewenangnya kepada pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3.0	3.0	3.0
	Tidak Setuju	17	10.3	10.3	13.3
	Netral	13	7.9	7.9	21.2
	Setuju	69	41.8	41.8	63.0
	Sangat Setuju	61	37.0	37.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Pimpinan mendorong partisipasi pegawai dalam memutuskan metode dan sasaran kerja yang digunakan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	2.4	2.4	2.4
	Netral	15	9.1	9.1	11.5
	Setuju	86	52.1	52.1	63.6
	Sangat Setuju	60	36.4	36.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Pimpinan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	9	5.5	5.5	6.1
	Setuju	90	54.5	54.5	60.6
	Sangat Setuju	65	39.4	39.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Pimpinan umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh bagi pegawai untuk membuat keputusan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	9.7	9.7	9.7
	Netral	16	9.7	9.7	19.4
	Setuju	87	52.7	52.7	72.1
	Sangat Setuju	46	27.9	27.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Pimpinan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam penyelesaian suatu pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	7.3	7.3	7.3
	Netral	19	11.5	11.5	18.8
	Setuju	83	50.3	50.3	69.1
	Sangat Setuju	51	30.9	30.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024  
VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX SEMEAN.

## Descriptives Kedisiplinan

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Saya bekerja sesuai norma yang ada dan berlaku pada instansi tempat saya bekerja	165	1	5	4.42	.046	.585
Saya mampu menjaga kredibilitas instansi	165	1	5	4.37	.047	.607
Saya disiplin waktu dalam bekerja dan tidak pernah telat datang ke kantor	165	2	5	4.38	.048	.620
Saya selalu mempersiapkan bahan dan alat yang diperlukan guna menunjang penyelesaian pekerjaan sebelum bekerja	165	3	5	4.37	.045	.576
Saya bersikap ramah dan sopan santun dalam bekerja	165	2	5	4.46	.044	.568
Saya bekerja dengan sungguh-sungguh	165	1	5	4.47	.048	.610
Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab saya dengan baik	165	2	5	4.48	.042	.536
Saya mampu bekerja mengikuti prosedur keselamatan kerja yang ada guna menciptakan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja	165	2	5	4.44	.042	.534
Saya selalu siap menerima tugas dari pimpinan	165	3	5	4.43	.042	.544
Saya tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	165	3	5	4.48	.040	.513
Valid N (listwise)	165					

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025  
VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequency Table

### Saya bekerja sesuai norma yang ada dan berlaku pada instansi tempat saya bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	2	1.2	1.2	1.8
	Setuju	88	53.3	53.3	55.2
	Sangat Setuju	74	44.8	44.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035  
VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VAR00041 VAR00042  
VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequency Table

### Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	11	6.7	6.7	6.7
	Setuju	88	53.3	53.3	60.0
	Sangat Setuju	66	40.0	40.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

### Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan kuat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	10	6.1	6.1	6.7
	Setuju	83	50.3	50.3	57.0
	Sangat Setuju	71	43.0	43.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

### Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa seperti akan bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Netral	16	9.7	9.7	11.5
	Setuju	89	53.9	53.9	65.5
	Sangat Setuju	57	34.5	34.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

### Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama pada suatu waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Tidak Setuju	15	9.1	9.1	9.7
	Netral	15	9.1	9.1	18.8
	Setuju	75	45.5	45.5	64.2
	Sangat Setuju	59	35.8	35.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

### Di pekerjaan saya, saya sangat ulet, secara mental

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	2.4	2.4	2.4
	Netral	11	6.7	6.7	9.1
	Setuju	104	63.0	63.0	72.1
	Sangat Setuju	46	27.9	27.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Dalam pekerjaan saya, saya selalu menjaga, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	7	4.2	4.2	4.8
	Setuju	88	53.3	53.3	58.2
	Sangat Setuju	69	41.8	41.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	12	7.3	7.3	7.9
	Setuju	95	57.6	57.6	65.5
	Sangat Setuju	57	34.5	34.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya antusias dengan pekerjaan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	8	4.8	4.8	5.5
	Setuju	94	57.0	57.0	62.4
	Sangat Setuju	62	37.6	37.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Pekerjaan saya menginspirasi saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	1.8	1.8	1.8
	Setuju	98	59.4	59.4	61.2
	Sangat Setuju	64	38.8	38.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	3.6	3.6	3.6
	Setuju	87	52.7	52.7	56.4
	Sangat Setuju	72	43.6	43.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Bagi saya, pekerjaan saya menantang**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	2.4	2.4	2.4
	Netral	17	10.3	10.3	12.7
	Setuju	83	50.3	50.3	63.0
	Sangat Setuju	61	37.0	37.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Waktu berlalu ketika saya sedang bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	3.6	3.6	3.6
	Netral	6	3.6	3.6	7.3
	Setuju	98	59.4	59.4	66.7
	Sangat Setuju	55	33.3	33.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Ketika saya sedang bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	40	24.2	24.2	24.2
	Netral	14	8.5	8.5	32.7
	Setuju	65	39.4	39.4	72.1
	Sangat Setuju	46	27.9	27.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya merasa bahagia ketika saya bekerja dengan intens**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	5.5	5.5	5.5
	Setuju	99	60.0	60.0	65.5
	Sangat Setuju	57	34.5	34.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya tenggelam dalam pekerjaan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Tidak Setuju	38	23.0	23.0	24.8
	Netral	21	12.7	12.7	37.6
	Setuju	62	37.6	37.6	75.2
	Sangat Setuju	41	24.8	24.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya terbawa ketika saya sedang bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	35	21.2	21.2	21.2
	Netral	17	10.3	10.3	31.5
	Setuju	67	40.6	40.6	72.1
	Sangat Setuju	46	27.9	27.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

## Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	41	24.8	24.8	24.8
	Netral	22	13.3	13.3	38.2
	Setuju	65	39.4	39.4	77.6
	Sangat Setuju	37	22.4	22.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051  
VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055 VAR00056 VAR00057  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX SEMEAN.

## Descriptives Kinerja

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya	165	3	5	4.44	.041	.521
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimum	165	3	5	4.38	.045	.578
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan	165	3	5	4.40	.044	.561
Hasil kerja saya bermutu dan berkualitas	165	2	5	4.35	.051	.652
Saya mampu bekerja sesuai dengan standar prosedur yang ada	165	3	5	4.43	.041	.521
Hasil kerja saya dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan	165	3	5	4.41	.045	.573
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	165	3	5	4.42	.042	.542
Saya tidak menunda-nunda penyelesaian pekerjaan saya	165	2	5	4.38	.048	.618
Saya mampu bekerja dengan cepat	165	2	5	4.32	.054	.688
Saya tidak bersantai-santai dan fokus dalam bekerja	165	3	5	4.39	.043	.559
Valid N (listwise)	165					

## Frequency Table

Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	1.2	1.2	1.2
	Setuju	89	53.9	53.9	55.2
	Sangat Setuju	74	44.8	44.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	4.8	4.8	4.8
	Setuju	87	52.7	52.7	57.6
	Sangat Setuju	70	42.4	42.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	3.6	3.6	3.6
	Setuju	87	52.7	52.7	56.4
	Sangat Setuju	72	43.6	43.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Hasil kerja saya bermutu dan berkualitas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Netral	7	4.2	4.2	6.1
	Setuju	84	50.9	50.9	57.0
	Sangat Setuju	71	43.0	43.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Saya mampu bekerja sesuai dengan standar prosedur yang ada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	1.2	1.2	1.2
	Setuju	90	54.5	54.5	55.8
	Sangat Setuju	73	44.2	44.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Hasil kerja saya dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	4.2	4.2	4.2
	Setuju	84	50.9	50.9	55.2
	Sangat Setuju	74	44.8	44.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	



**Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	2.4	2.4	2.4
	Setuju	88	53.3	53.3	55.8
	Sangat Setuju	73	44.2	44.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya tidak menunda-nunda penyelesaian pekerjaan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	9	5.5	5.5	6.1
	Setuju	82	49.7	49.7	55.8
	Sangat Setuju	73	44.2	44.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya mampu bekerja dengan cepat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	1.8	1.8	1.8
	Netral	12	7.3	7.3	9.1
	Setuju	80	48.5	48.5	57.6
	Sangat Setuju	70	42.4	42.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Saya tidak bersantai-santai dan fokus dalam bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	3.6	3.6	3.6
	Setuju	89	53.9	53.9	57.6
	Sangat Setuju	70	42.4	42.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

## Lampiran 4

Variabel	Indikator	Outer Loading PLS	Keterangan
<i>Budaya Organisasi (X1)</i>	X1.1	0.794	Valid
	X1.2	0.731	Valid
	X1.3	0.925	Valid
	X1.4	0.915	Valid
	X1.5	0.797	Valid
	X1.6	0.853	Valid
	X1.7	0.824	Valid
	X1.8	0.803	Valid
	X1.9	0.869	Valid
	X1.10	0.804	Valid
<i>Gaya Kepemimpinan (X2)</i>	X2.1	0.790	Valid
	X2.2	0.770	Valid
	X2.3	0.895	Valid
	X2.4	0.899	Valid
	X2.5	0.873	Valid
	X2.6	0.757	Valid
	X2.7	0.845	Valid
	X2.8	0.879	Valid
	X2.9	0.766	Valid
	X2.10	0.675	Tidak Valid
<i>Kedisiplinan (X3)</i>	X3.1	0.852	Valid
	X3.2	0.837	Valid
	X3.3	0.821	Valid
	X3.4	0.853	Valid
	X3.5	0.942	Valid
	X3.6	0.926	Valid
	X3.7	0.887	Valid
	X3.8	0.962	Valid
	X3.9	0.941	Valid
	X3.10	0.921	Valid
<i>Employee engagement (Y1)</i>	Y1.1	0.852	Valid
	Y1.2	0.895	Valid
	Y1.3	0.841	Valid
	Y1.4	0.723	Valid
	Y1.5	0.710	Valid
	Y1.6	0.891	Valid
	Y1.7	0.753	Valid
	Y1.8	0.875	Valid
	Y1.9	0.854	Valid
	Y1.10	0.816	Valid
	Y1.11	0.778	Valid
	Y1.12	0.796	Valid

	Y1.13	0.543	Tidak Valid
	Y1.14	0.822	Valid
	Y1.15	0.507	Tidak Valid
	Y1.16	0.485	Tidak Valid
	Y1.17	0.477	Tidak Valid
<i>Kinerja Personil (Y2)</i>	Y2.1	0.893	Valid
	Y2.2	0.912	Valid
	Y2.3	0.916	Valid
	Y2.4	0.889	Valid
	Y2.5	0.939	Valid
	Y2.6	0.940	Valid
	Y2.7	0.940	Valid
	Y2.8	0.903	Valid
	Y2.9	0.911	Valid
	Y2.10	0.933	Valid



**Lampiran 5 Path Coefisien**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
X1_(Budaya Organisasi) -> Y1_(Employee Engagement)	0.277	0.283	0.142	1.953	0.051
X1_(Budaya Organisasi) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.268	0.258	0.128	2.093	0.037
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y1_(Employee Engagement)	0.281	0.287	0.072	3.897	0.000
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.130	0.129	0.081	1.613	0.107
X3_(Kedisiplinan) -> Y1_(Employee Engagement)	0.414	0.402	0.124	3.325	0.001
X3_(Kedisiplinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.301	0.314	0.143	2.097	0.037
Y1_(Employee Engagement) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.291	0.289	0.123	2.372	0.018

**Lampiran 6 Indirect Effect**

Total Indirect Effects  
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
X1_(Budaya Organisasi) -> Y1_(Employee Engagement)					
X1_(Budaya Organisasi) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.081	0.077	0.050	1.611	0.108
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y1_(Employee Engagement)					
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.082	0.087	0.050	1.643	0.101
X3_(Kedisiplinan) -> Y1_(Employee Engagement)					
X3_(Kedisiplinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.120	0.117	0.066	1.828	0.068
Y1_(Employee Engagement) -> Y2_(Kinerja Personil)					

**Lampiran 7 Spesific Indirect Effect**

## Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1_(Budaya Organisasi) -> Y1_(Employee Engagement) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.081	0.077	0.050	1.611	0.108
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y1_(Employee Engagement) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.082	0.087	0.050	1.643	0.101
X3_(Kedisiplinan) -> Y1_(Employee Engagement) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.120	0.117	0.066	1.828	0.068

**Lampiran 8 Total Effects**

## Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1_(Budaya Organisasi) -> Y1_(Employee Engagement)	0.277	0.283	0.142	1.953	0.051
X1_(Budaya Organisasi) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.349	0.335	0.134	2.604	0.009
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y1_(Employee Engagement)	0.281	0.287	0.072	3.897	0.000
X2_(Gaya Kepemimpinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.212	0.216	0.056	3.787	0.000
X3_(Kedisiplinan) -> Y1_(Employee Engagement)	0.414	0.402	0.124	3.325	0.001
X3_(Kedisiplinan) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.421	0.431	0.128	3.297	0.001
Y1_(Employee Engagement) -> Y2_(Kinerja Personil)	0.291	0.289	0.123	2.372	0.018

**Lampiran 9 Outer Loadings**

## Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1.1 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.794	0.795	0.038	21.122	0.000
X1.10 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.803	0.802	0.039	20.639	0.000
X1.2 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.731	0.734	0.047	15.426	0.000
X1.3 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.925	0.925	0.011	87.747	0.000
X1.4 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.915	0.915	0.012	75.185	0.000
X1.5 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.796	0.797	0.033	24.468	0.000
X1.6 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.854	0.854	0.029	29.942	0.000
X1.7 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.825	0.826	0.033	24.835	0.000
X1.8 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.804	0.807	0.036	22.611	0.000
X1.9 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.869	0.869	0.019	46.433	0.000
X2.1 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.753	0.754	0.051	14.791	0.000
X2.2 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.731	0.733	0.054	13.668	0.000
X2.3 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.913	0.915	0.023	40.320	0.000
X2.4 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.915	0.916	0.017	53.938	0.000
X2.5 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.887	0.888	0.020	43.750	0.000
X2.6 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.748	0.746	0.049	15.381	0.000
X2.7 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.863	0.868	0.022	38.658	0.000
X2.8 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.895	0.897	0.025	35.440	0.000
X2.9 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.768	0.769	0.033	23.334	0.000
X3.1 <- X3_(Kedisiplinan)	0.852	0.853	0.026	32.284	0.000
X3.10 <- X3_(Kedisiplinan)	0.921	0.924	0.021	43.384	0.000
X3.2 <- X3_(Kedisiplinan)	0.838	0.837	0.028	30.340	0.000
X3.3 <- X3_(Kedisiplinan)	0.821	0.822	0.035	23.439	0.000
X3.4 <- X3_(Kedisiplinan)	0.853	0.854	0.030	28.515	0.000
X3.5 <- X3_(Kedisiplinan)	0.942	0.941	0.014	68.876	0.000
X3.6 <- X3_(Kedisiplinan)	0.926	0.926	0.013	69.677	0.000
X3.7 <- X3_(Kedisiplinan)	0.887	0.892	0.034	26.306	0.000
X3.8 <- X3_(Kedisiplinan)	0.962	0.962	0.007	138.229	0.000
X3.9 <- X3_(Kedisiplinan)	0.941	0.942	0.016	59.738	0.000

Y1.1 <- Y1_(Employee Engagement)	0.869	0.869	0.036	24.420	0.000
Y1.10 <- Y1_(Employee Engagement)	0.836	0.836	0.035	23.679	0.000
Y1.11 <- Y1_(Employee Engagement)	0.777	0.778	0.038	20.411	0.000
Y1.12 <- Y1_(Employee Engagement)	0.774	0.776	0.034	22.856	0.000
Y1.14 <- Y1_(Employee Engagement)	0.800	0.802	0.028	28.519	0.000
Y1.2 <- Y1_(Employee Engagement)	0.914	0.915	0.011	83.439	0.000
Y1.3 <- Y1_(Employee Engagement)	0.831	0.830	0.030	27.640	0.000
Y1.4 <- Y1_(Employee Engagement)	0.691	0.690	0.061	11.286	0.000
Y1.5 <- Y1_(Employee Engagement)	0.704	0.706	0.036	19.346	0.000
Y1.6 <- Y1_(Employee Engagement)	0.902	0.904	0.012	73.461	0.000
Y1.7 <- Y1_(Employee Engagement)	0.774	0.778	0.035	22.276	0.000
Y1.8 <- Y1_(Employee Engagement)	0.891	0.894	0.016	54.135	0.000
Y1.9 <- Y1_(Employee Engagement)	0.866	0.869	0.022	40.158	0.000
Y2.1 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.893	0.895	0.022	40.525	0.000
Y2.10 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.933	0.934	0.014	66.398	0.000
Y2.2 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.912	0.912	0.019	48.692	0.000
Y2.3 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.916	0.916	0.020	46.200	0.000
Y2.4 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.889	0.891	0.024	37.578	0.000
Y2.5 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.939	0.939	0.012	78.390	0.000
Y2.6 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.940	0.940	0.012	80.911	0.000
Y2.7 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.940	0.941	0.013	73.214	0.000
Y2.8 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.903	0.904	0.026	34.956	0.000
Y2.9 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.911	0.912	0.021	43.212	0.000

**Lampiran 10 Outer Weights**

## Outer Weights

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1.1 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.120	0.120	0.006	19.447	0.000
X1.10 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.121	0.121	0.006	18.632	0.000
X1.2 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.112	0.112	0.007	16.379	0.000
X1.3 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.126	0.125	0.005	27.794	0.000
X1.4 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.130	0.129	0.005	25.240	0.000
X1.5 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.124	0.124	0.006	19.420	0.000
X1.6 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.114	0.113	0.004	25.713	0.000
X1.7 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.102	0.102	0.005	19.762	0.000
X1.8 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.113	0.113	0.006	18.713	0.000
X1.9 <- X1_(Budaya Organisasi)	0.138	0.137	0.005	27.329	0.000
X2.1 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.120	0.120	0.011	10.624	0.000
X2.2 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.115	0.116	0.012	9.657	0.000
X2.3 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.145	0.144	0.007	20.622	0.000
X2.4 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.145	0.144	0.007	19.587	0.000
X2.5 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.147	0.147	0.009	17.158	0.000
X2.6 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.088	0.088	0.013	6.746	0.000
X2.7 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.158	0.157	0.011	14.137	0.000
X2.8 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.141	0.140	0.007	19.533	0.000
X2.9 <- X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.133	0.133	0.012	11.560	0.000
X3.1 <- X3_(Kedisiplinan)	0.105	0.105	0.005	22.297	0.000
X3.10 <- X3_(Kedisiplinan)	0.123	0.123	0.004	30.780	0.000
X3.2 <- X3_(Kedisiplinan)	0.101	0.101	0.004	23.838	0.000
X3.3 <- X3_(Kedisiplinan)	0.103	0.102	0.004	26.451	0.000
X3.4 <- X3_(Kedisiplinan)	0.117	0.116	0.004	30.271	0.000



X3.5 <- X3_(Kedisiplinan)	0.111	0.111	0.003	44.373	0.000
X3.6 <- X3_(Kedisiplinan)	0.109	0.109	0.003	43.216	0.000
X3.7 <- X3_(Kedisiplinan)	0.107	0.107	0.003	35.002	0.000
X3.8 <- X3_(Kedisiplinan)	0.121	0.120	0.003	34.992	0.000
X3.9 <- X3_(Kedisiplinan)	0.120	0.120	0.004	31.637	0.000
Y1.1 <- Y1_(Employee Engagement)	0.101	0.101	0.005	19.890	0.000
Y1.10 <- Y1_(Employee Engagement)	0.103	0.103	0.005	22.339	0.000
Y1.11 <- Y1_(Employee Engagement)	0.086	0.086	0.004	20.563	0.000
Y1.12 <- Y1_(Employee Engagement)	0.075	0.075	0.007	10.641	0.000
Y1.14 <- Y1_(Employee Engagement)	0.087	0.087	0.004	21.144	0.000
Y1.2 <- Y1_(Employee Engagement)	0.112	0.111	0.004	25.015	0.000
Y1.3 <- Y1_(Employee Engagement)	0.090	0.090	0.004	24.247	0.000
Y1.4 <- Y1_(Employee Engagement)	0.072	0.072	0.008	8.620	0.000
Y1.5 <- Y1_(Employee Engagement)	0.076	0.076	0.005	15.283	0.000
Y1.6 <- Y1_(Employee Engagement)	0.107	0.107	0.004	25.279	0.000
Y1.7 <- Y1_(Employee Engagement)	0.090	0.090	0.006	16.028	0.000
Y1.8 <- Y1_(Employee Engagement)	0.104	0.104	0.004	27.741	0.000
Y1.9 <- Y1_(Employee Engagement)	0.106	0.106	0.005	23.511	0.000
Y2.1 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.110	0.110	0.003	36.110	0.000
Y2.10 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.113	0.113	0.002	46.371	0.000
Y2.2 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.108	0.107	0.003	34.396	0.000
Y2.3 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.104	0.104	0.003	34.712	0.000
Y2.4 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.102	0.102	0.003	35.321	0.000
Y2.5 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.111	0.111	0.003	41.782	0.000
Y2.6 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.114	0.113	0.003	41.470	0.000
Y2.7 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.110	0.110	0.003	43.211	0.000
Y2.8 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.112	0.112	0.002	45.272	0.000
Y2.9 <- Y2_(Kinerja Personil)	0.106	0.106	0.003	35.121	0.000

**Lampiran 11 R Square**

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Y1_(Employee Engagement)	0.794	0.791
Y2_(Kinerja Personil)	0.864	0.861

**Lampiran 12 F Square**

f Square

	X1 (Budaya Organisasi)	X2 (Gaya Kepemimpinan)	X3 (Kedisiplinan)	Y1 (Employee Engagement)	Y2 (Kinerja Personil)
X1_(Budaya Organisasi)				0.055	0.093
X2_(Gaya Kepemimpinan)				0.223	0.034
X3_(Kedisiplinan)				0.099	0.141
Y1_(Employee Engagement)					0.076
Y2_(Kinerja Personil)					

**Lampiran 13 Discriminant Validity**

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	X1 (Budaya Organisasi)	X2 (Gaya Kepemimpinan)	X3 (Kedisiplinan)	Y1 (Employee Engagement)	Y2 (Kinerja Personil)
X1_(Budaya Organisasi)	0.833				
X2_(Gaya Kepemimpinan)	0.782	0.818			
X3_(Kedisiplinan)	0.905	0.719	0.896		
Y1_(Employee Engagement)	0.852	0.803	0.836	0.756	
Y2_(Kinerja Personil)	0.897	0.784	0.890	0.865	0.918

**Lampiran 14 Model Fit**

## Model\_Fit

Fit  
Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.115	0.115
d_ULS	21.897	21.897
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	66,710.287	66,710.287
NFI	0.129	0.129

**Lampiran 15 Hasil Nilai Akhir Siswa**

NO	BIDANG	NILAI			KET
		TERTINGGI	TERENDAH	RATA2	
1.	AKADEMIK	85.23	66.94	76.09	
2.	FISIK	85.40	60.00	72.70	
3.	MENTAL	75.69	70.30	73.00	

NO	ASPEK	KATEGORI					
		BS	%	B	%	C	%
1.	AKADEMIK	180	30.15%	411	68.84%	6	1.01%
2.	FISIK	8	1.34%	466	78.06%	123	20.60%
3.	MENTAL	-	-	597	100%	-	-

Nilai Akhir Siswa Diktuk Bintara Polwan Angkatan XLV T.A. 2016

NO	BIDANG	NILAI			KET
		TERTINGGI	TERENDAH	RATA2	
1.	AKADEMIK	84.51	69.59	78,91	
2.	FISIK	83.60	60.00	73,39	
3.	MENTAL	76.02	70.70	73,27	

NO	ASPEK	KATEGORI					
		BS	%	B	%	C	%
1.	AKADEMIK	1	0,2 %	497	99,6 %	1	0,2 %
2.	FISIK	4	0,8 %	494	99 %	1	0,2 %
3.	MENTAL	-	-	472	94,6 %	27	5,4 %

Nilai Akhir Siswa Diktuk Bintara Polwan Angkatan XLVI T.A. 2017

NO	BIDANG	NILAI			KET
		TERTINGGI	TERENDAH	RATA2	
1.	AKADEMIK	80,87	67,05	74,63	
2.	FISIK	83,30	62,30	74,25	
3.	MENTAL	79,25	71,21	76,65	

NO	ASPEK	KLASIFIKASI				KET
		SM	M	B	C	
1	AKADEMIK	-	1 (0.25%)	221 (55.53%)	176 (44.22%)	
2	MENTAL KEPRIBADIAN	5 (1.26%)	246 (61.81%)	147 (36.93%)	-	
3	KESEHATAN & KESJAS	-	3 (0.75%)	394 (99%)	1 (0.25%)	

Nilai Akhir Siswa Diktuk Bintara Polwan Angkatan XLVII T.A. 2018

Sumber: Subbag Evadasi Bag Diklat Sepolwan

**Lampiran 15 Rekapitulasi Kehadiran Personel Tahun 2018**

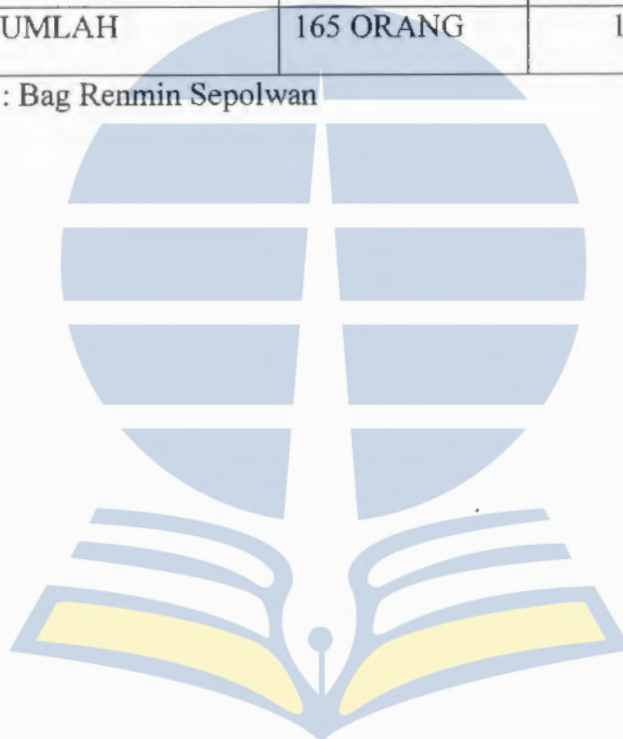
NO	Bulan	Keterangan			
		Ijin	Sakit	TK	Cuti
1.	Agustus	9	11	1	41
2.	September	12	5	-	18
3.	Oktober	6	5	-	4

Sumber : Provost Sepolwan

**Lampiran 16 Persentase Jenjang Pendidikan Umum Personel Sepolwan**

NO.	DIKUMUM	JUMLAH	PERSENTASE
1.	S2	7 ORANG	4 %
2.	S1	61 ORANG	37 %
3.	D3	4 ORANG	2 %
4.	SMU/SEDERAJAT	73 ORANG	44 %
5.	SMP	18 ORANG	11 %
6.	SD	2 ORANG	1 %
	JUMLAH	165 ORANG	100 %

Sumber : Bag Renmin Sepolwan



Jakarta, 11 Oktober 2018

Yth. Ibu Dra. Eko Kuswanti, M.Pd.  
Kepala UPBJJ UT Jakarta

di

Jakarta

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

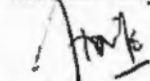
Nama : Tri Manto, S.Kom.  
NIM : 500786394  
Program : Pascasarjana  
Bidang Minat : Sumber Daya Manusia  
Angkatan : 2017.1  
Semester : 4 (empat)  
Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Kedisiplinan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Employee Engagement sebagai pemediasi di Sekolah Polisi Wanita Jakarta

Dimohon kepada Ka untuk menerbitkan surat pengantar penelitian untuk keperluan pengambilan data dengan judul penelitian TAPM di atas, Adapun surat pengantar penelitian ditujukan kepada :

Perusahaan/Instansi : Ka Sepolwan Lemdiklat Polri  
Alamat : Jalan Ciputat Raya 41, Kebayoran Lama, Jakarta Selatan 12310

Demikian surat permohonan ini saya buat, atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya



Tri Manto, S.Kom.

NIM : 500786394



**SURAT – KETERANGAN**  
Nomor: B/Sket - 59 / X / 2018 /Sepolwan

Kepala Sekolah Polisi Wanita, dengan ini menerangkan :

1. Berdasarkan surat Universitas Terbuka UPBJJ Jakarta Nomor : 917 / UN31. UPBJJ.12/KM/2018 perihal : Permohonan Permintaan Data Dan Penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) tanggal 12 Oktober 2018, atas nama :

Nama : TRI MANTO  
NIM : 500786394  
Fakultas : Pascasarjana  
Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia ( Reguler)

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian di Instansi kami sebagai syarat penyusunan TAPM, dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Kedisiplinan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dengan Employee Engagement Sebagai Pemediasi di Sekolah Polisi Wanita Jakarta.

2. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Jakarta  
Pada tanggal : 29 Oktober 2018

KEPALA SEKOLAH POLISI WANITA



DEDE RAHAYU S. S.H. M. Pd.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP 63100829



## UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Jakarta  
 Jl. Ahmad Yani No. 43 (By pass) Kel. Utan Kayu, Kec. Matraman, Jakarta Timur  
 Telepon: 021-29613751, 29613752, 29622059, Faksimile: 021-29613752  
 E-mail: ut-jakarta@ut.ac.id

Nomor : 917/UN31.UPBBJ.12/KM/2018

12 Oktober 2018

Hal : Permohonan Permintaan Data dan Penelitian  
 Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

Kepada Yth,  
 Kepala Sepolwan Lemdiklat Polri  
 Jl. Ciputat Raya 41, Kebayoran Lama  
 Jakarta Selatan

Dengan ini kami sampaikan bahwa:

Nama : TRI MANTO  
 NIM : 500786394  
 Fakultas : Pascasarjana  
 Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia (Reguler)

Melalui surat ini mahasiswa tersebut akan melakukan penelitian TAPM sebagai bahan penyusunan laporan dan salah satu syarat kelulusan dengan judul, **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kedisiplinan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dengan Employee Engagement Sebagai Pemediator di Sekolah Polisi Wanita Jakarta”**. Dan untuk keperluan tersebut mohon dibantu untuk mendapatkan data dan penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikianlah permohonan ini kami sampaikan.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.



UPBJJ  
 JAKARTAKepala,  
 Dra. Eko Kuswanti, M.Pd.  
 NIP. 19660623 199103 2 002